

UNIVERSIDAD DE ALMERIA



Curso puente grado de relaciones laborales y recursos humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**“PLAN DE FORMACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL
CICLO INTEGRAL DEL AGUA EN UN MUNICIPIO DE ALMERIA”**

PRESENTADO POR: CARLOS MORATO CERVANTES

TUTOR: MIGUEL PÉREZ VALLS

Almería, julio 2014

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO GENERAL.....	6
2.1 SITUACIÓN EN ESPAÑA.....	7
2.2. MARCO LEGISLATIVO.....	20
2.3. RELEVANCIA PARA LA EMPRESA	27
3. PLAN DE FORMACION PARA “AGUAS Y SERVICIOS S.A”.....	31
3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
3.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN.....	33
3.2.1. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	34
3.2.2. CARENCIAS.....	35
3.3. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN.....	37
3.4. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.....	40
3.5. CRITERIOS DE SEGUIMIENTO.....	42
4. CONCLUSIONES.....	47
5. BIBLIOGRAFIA.....	50

ANEXO 1

DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE DE RRHH

ANEXO 2

SOLICITUD ACCION FORMATIVA

ANEXO 3

ENCUESTA DE CLIMA

ANEXO 4

PLAN DE FORMACION

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la palabra formación suele estar asociada a la capacitación de los individuos tanto a nivel educativo como a nivel profesional, las personas solemos estar sometidas a un proceso de cambio continuo, al cual debemos adaptarnos rápidamente y de la mejor manera posible. Por lo tanto la formación de una persona no cesa prácticamente desde el momento en que nacemos, donde un individuo pasa por diferentes etapas en las cuales va adquiriendo unos conocimientos y unas habilidades que le van a permitir una mejor capacitación para el futuro, y que continua, una vez nos insertamos en el mercado laboral, donde nos sometemos a otro proceso de formación más específica, denominada formación empresarial.

En los últimos años debido al elevado índice de desempleo, se ha visto aumentada la formación orientada al empleo para aquellas personas desocupadas y debido a la grave crisis económica que ha afectado a una gran parte de países, las empresas han visto reducida su inversión en formación, con las consecuencias que ello conlleva.

En la actualidad las empresas españolas no pasan por su mejor momento, por lo que muchas de ellas se ven obligadas a reducir el presupuesto y agudizar su ingenio para sacar el máximo rendimiento de sus empleados. Esto debería llevar a una mayor apuesta por intentar maximizar el rendimiento de los recursos humanos que se poseen, lo que conduce a eficaces planes formativos que ayuden a encontrar una ventaja competitiva en el mercado. Desgraciadamente, como vamos a poder comprobar en este trabajo con algunos artículos de prensa, la gran mayoría de empresas y organismos optan por reducir la inversión en formación, conllevando un grave error, puesto que la formación empresarial siempre será un beneficio a largo plazo.

En este trabajo vamos a tratar cómo ha ido evolucionando la formación en las empresas españolas en los últimos años, y como la crisis ha afectado a esa inversión. Para ello lo dividiremos en dos partes. Una primera parte teórica, dónde analizaremos la situación actual de la formación en nuestro país, y otra empírica, donde nos centramos en el plan de formación realizado por una empresa.

En la primera parte nos apoyaremos de datos obtenidos por organismos como la fundación tripartita, el fondo social europeo, SEPE, y demás artículos de prensa, donde podremos comprobar cómo está actualmente la situación de la formación en España.

En esta primera parte veremos como la evolución de la formación en estos últimos años de crisis ha ido decreciendo considerablemente, provocando que los diferentes organismos que proporcionan las ayudas económicas reduzcan su aportación, y que las empresas disminuyan sus partidas en cuanto a la formación interna.

Veremos también la cobertura legislativa que ha tenido la formación y como ha ido evolucionando en los últimos años, y sobre todo la relevancia que tiene la implantación de buenos procesos formativos en las empresas, y en esto punto donde vamos a profundizar.

En la segunda parte del trabajo nos adentramos en el plan de formación llevado a cabo por una empresa mediana de 40 trabajadores, la cual se dedica al ciclo integral del agua en un municipio de la provincia de Almería.

El objetivo será estudiar como diseña esta empresa su plan de formación y que elementos utiliza para llevarlo a cabo, veremos como la empresa cuenta con todos los recursos tanto materiales como humanos para llevar a cabo un plan de formación de manera eficaz. Estudiaremos todas las herramientas llevadas a cabo para la detección de necesidades, cuya parte es primordial para la ejecución de un plan de formación, ya que el no encontrar esas necesidades y el no cubrirlas a tiempo es lo que da lugar a un plan de formación ineficaz. y por ultimo veremos, que no solo basta con el diseño de un plan y su puesta en marcha, si no que se necesita de un seguimiento continuado del plan y una evaluación final para encontrar posibles deficiencias que se hayan podido observar y poder subsanarlas en un futuro.

Para finalizar mi objetivo personal para este trabajo es demostrar que la formación empresarial interna es el principal motor para que una empresa avance en sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, para ello se debe tener un objetivo claro que alcanzar y los medios necesarios para llevarlo a cabo.

El nombre de la empresa en cuestión no va a ser citado por razones de privacidad, por lo tanto la empresa será citada como “AGUAS Y SERVICIOS S.A”

2.- MARCO GENERAL DE LA FORMACION.

Siguiendo a MAD COMUNICACIÓN, en *el plan de formación en la empresa, guía práctica para su elaboración y desarrollo*, encontramos que la formación enfocada desde una perspectiva laboral, tiene su aplicación en distintas situaciones del individuo que hace uso de ella; se puede hablar de formación de jóvenes, en las técnicas o habilidades que le permitan su incorporación al mundo laboral; formación dirigida a colectivos con experiencia en el mundo laboral, que atraviesan una situación de desocupación o con problemas de inserción; o formación de trabajadores en situación laboral, con la finalidad de mejorar su capacidad profesional, bien sea en el puesto de trabajo que desempeña, o bien con la finalidad de promocionar. Es este último caso en el que nos vamos a centrar.

Cuando vamos hablar como en este caso de la formación aplicada a las organizaciones surge la duda de si ésta formación está relacionada con la educación, entendida como la enseñanza formal que se recibe en la escuela o en la universidad.

Educar, significa conducir o guiar, mientras que la formación se realiza esculpiendo, dando forma a algo que es de por sí impreciso, poco definido. Si bien es cierto que ambos procesos son intercambiables en la actualidad. (**La formación en las organizaciones, José Luis Rodríguez López - gema Medrano Basanta, Eudema psicología**)

Autores como **Buckley y Capley (1991)**, hacen una distinción entre educación y formación. Entendiendo educación como un proceso y una serie de actividades orientadas a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimiento, técnicas, valores y comprensión. Y formación como, un esfuerzo planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje.

Otros consideran la educación como algo consustancial con la naturaleza social del ser humano, entienden la educación como toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, vigente y aceptado. Mientras que la formación profesional es la educación institucionalizada o no, que tiene como objetivo preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión, en determinado mercado de trabajo. (**Chiavenato, 1992.**)

Por tanto, mientras que la educación está más orientada hacia la persona, la formación está orientada hacia el trabajo que realizan esas personas: (**Buckley y Caple, 1991; Peña, 1990**).

2.1 SITUACION DE LA FORMACION EN ESPAÑA

En nuestro país habitualmente el término *formación* se usa para referirse a aquella proporcionada fuera del sistema educativo y suele incluir la preparación del individuo para el correcto desempeño de sus tareas, un perfeccionamiento y desarrollo de sus conocimientos y capacidades que le permitan progresar personal y profesionalmente, así como integrarlo y orientarlo en el seno de la organización y de la dinámica empresarial.

Mientras que el término formación profesional se suele utilizar para referirse a aquella impartida en el seno del sistema educativo.

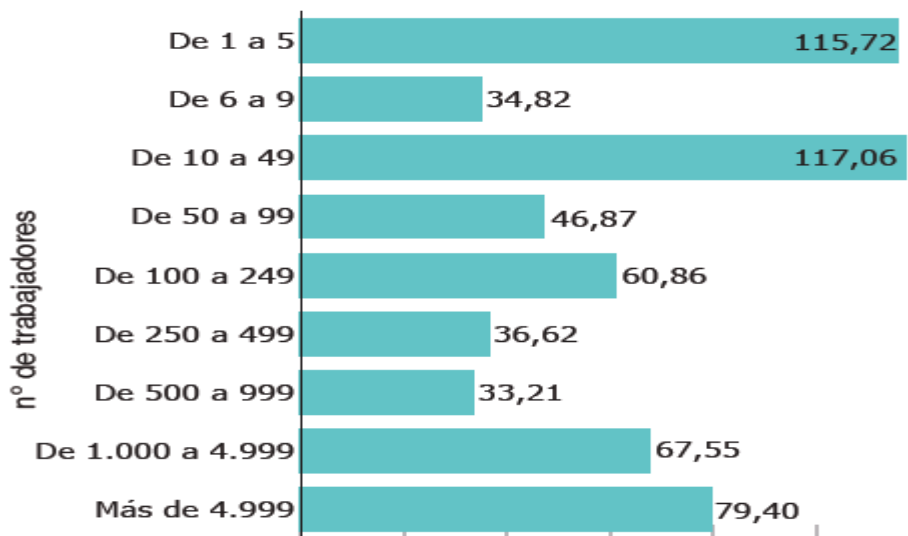
En España, el sistema educativo ha sido el principal responsable de impartir la formación profesional hasta finales de los años ochenta, a partir de este momento la puesta en práctica de políticas activas de empleo y la firma de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua, a principios de los años noventa comenzaron también a desempeñar un papel activo en esta materia los Organismos públicos de empleo, los sindicatos y las empresas. **Garcia Mostanza, J; Andrés Reina M,p (2008,)**

Según datos de la fundación tripartita del año 2012, fueron 459.620 las empresas del sector privado que realizaron formación para sus trabajadores en el contexto de la formación bonificada. El número de participantes en las actividades formativas desarrolladas por esas 459.620 empresas fue de 3.176.789.

Las empresas disponen de un crédito para financiar las acciones de formación para sus trabajadores, cuyo importe resulta de aplicar a la cuantía ingresada por cada empresa el año anterior en concepto de formación profesional, el porcentaje que anualmente se establece en la ley de presupuestos generales del estado.

El porcentaje bonificable se establece en función del tamaño de la empresa, por lo que cuanto menor sea el tamaño de la empresa mayor será el porcentaje de bonificación. Según datos de la fundación tripartita del año 2012 la financiación de la formación en las empresas fue la siguiente: El uso del crédito que han hecho las empresas superó los 592 millones de euros, las micropymes son las que más crédito han utilizado (79% del que tenían asignado), mientras que las empresas de 10 a 249 empleados las que menos (58%)

Crédito dispuesto por las empresas en 2012
(en millones de euros)



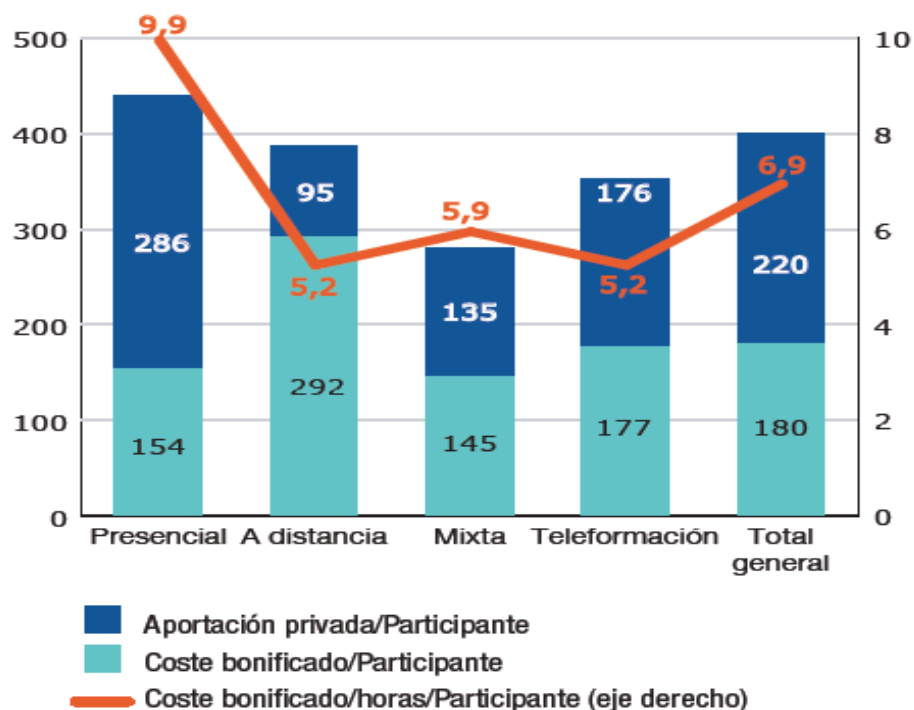
-El coste de la formación en el año 2012 fue de 400 euros por participante de los que 180 euros son el coste bonificado y 220 euros la aportación de las empresas

-Según la modalidad de la formación el coste varía significativamente, es mayor en la modalidad presencial: 440 euros, que en la modalidad mixta: 280 euros.

- Las empresas pueden bonificarse de los gastos ocasionados por la impartición y organización de la formación, siendo esta el coste bonificado. La aportación privada de las empresas está constituida por los costes salariales de sus empleados en el tiempo dedicado a la formación, la suma de ambos conceptos es el coste de formación.

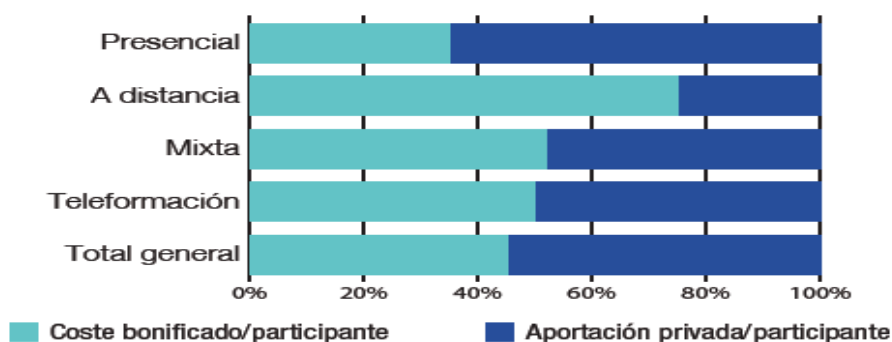
-El coste-hora bonificado por participante alcanza los 9,9 euros en la formación presencial y desciende hasta los 5,2 euros en las modalidades a distancia y teleformación .

FORMACIÓN DE DEMANDA
Coste bonificado por participante formado (en euros)



-La formación presencial, aunque es de menor duración, recoge la mayor aportación de las empresas por participante.

Estructura de los costes de formación en función de la modalidad de impartición (base 100% por modalidad)



En cuanto al nivel de participación:

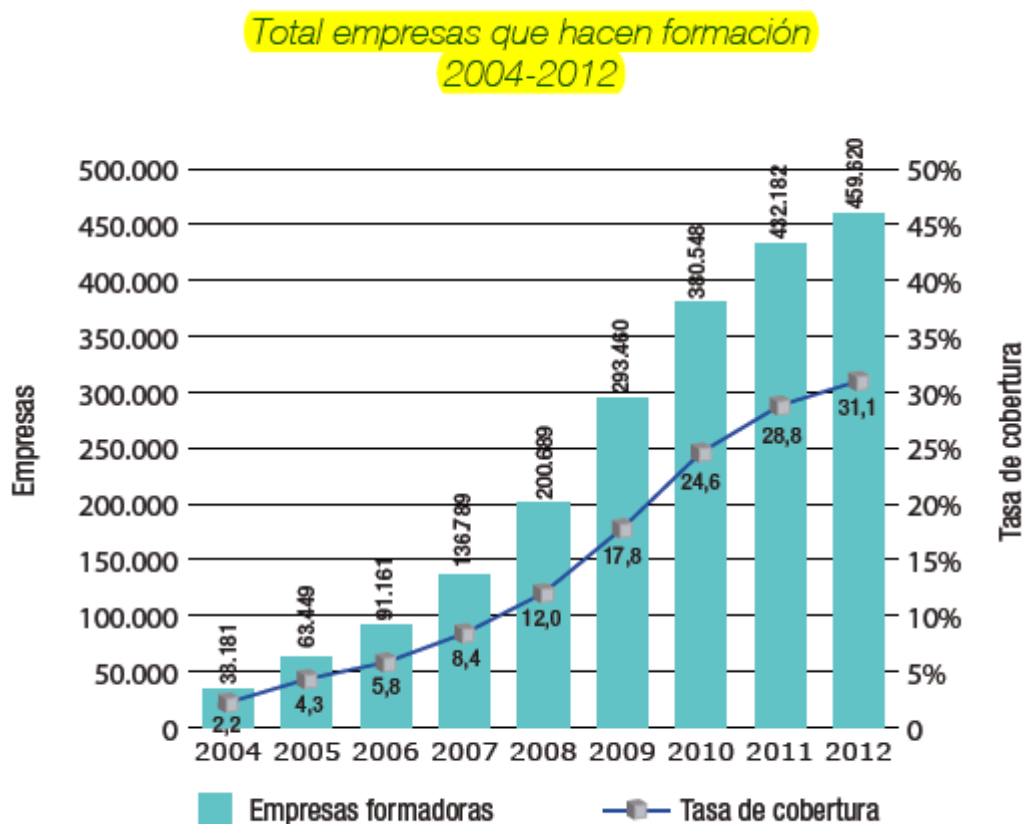
-La tasa de cobertura formativa se sitúa en el 28% de los asalariados del sector privado.

- Tres de cada diez empresas se han bonificado en sus cuotas a la seguridad social por la realización

TRABAJO FIN DE GRADO

de actividades formativas para sus trabajadores.

-Desde 2004, el número de empresas que se han beneficiado de este sistema ha ido incrementando de forma constante.



Una vez vista la financiación que obtienen las empresas para los planes de formación y el nivel de participación existente, vamos a centrarnos en cuál es el perfil de las empresas que imparten este tipo de formación para sus trabajadores;

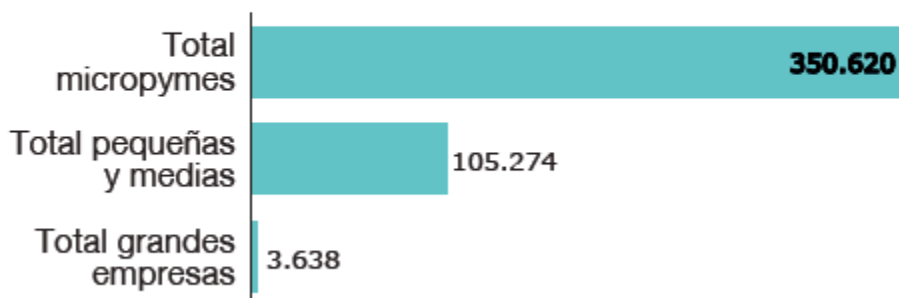
En España el tamaño medio de las empresas formadoras es de 18,5 trabajadores, y la actividad formativa está presente en la estructura empresarial de forma creciente según es mayor el tamaño de la plantilla de las empresas.

De este modo el 91,8% de las grandes empresas realizan formación para sus trabajadores, la proporción de empresas formadoras desciende según disminuye el tamaño de la plantilla hasta llegar a una tasa de cobertura del 26,1% de empresas que realizan formación entre las micropymes de 1 a 9 trabajadores. Este porcentaje desciende al 24,8% si se considera el segmento de 1 a 5

TRABAJO FIN DE GRADO

empleados.

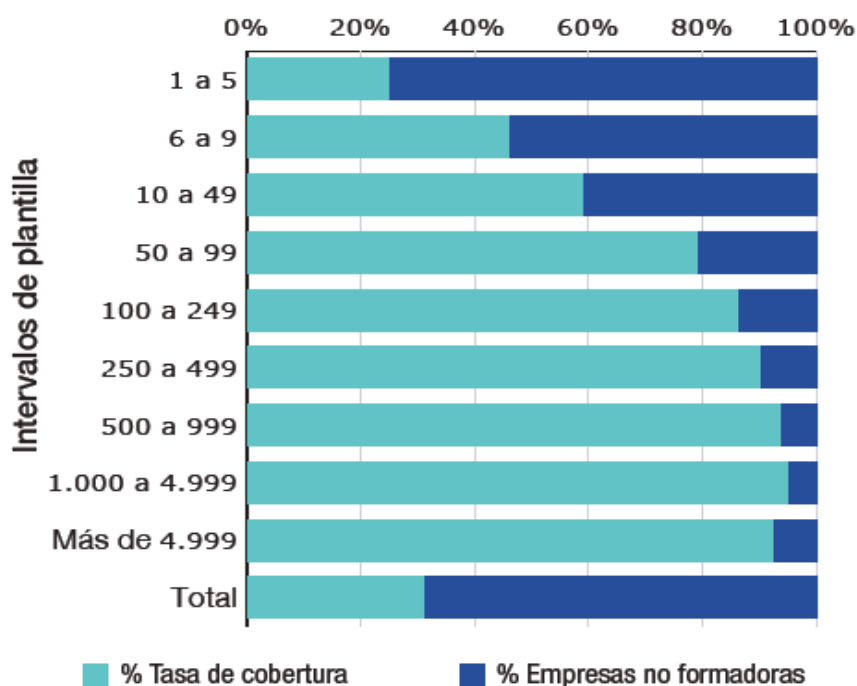
*Número de empresas formadoras
según tamaño de la plantilla*



La tasa de cobertura formativa de la pequeña empresa de 10 a 49 trabajadores se sitúa en el 58,9%, mientras que las medianas empresas de 50 a 249 trabajadores elevan la tasa al 81,4%.

No obstante en consonancia con la estructura productiva de nuestro país que está compuesta fundamentalmente de microempresas, en la formación bonificada el 76,3% de las empresas formadoras son micropymes de 1 a 9 trabajadores.

*Actividad formativa en función
del tamaño de las empresas*



Con estos datos puede afirmarse que la participación de la micropyme en la actividad formativa sigue aumentando, logrando un crecimiento del 7,8% con respecto al 2001; el crecimiento de la

TRABAJO FIN DE GRADO

pequeña y mediana empresa ha sido del 2%; mientras que la evolución de la gran empresa también ha sido positiva con un incremento de la tasa de empresas formadoras que pasa de un 90,2% al 91,8%.

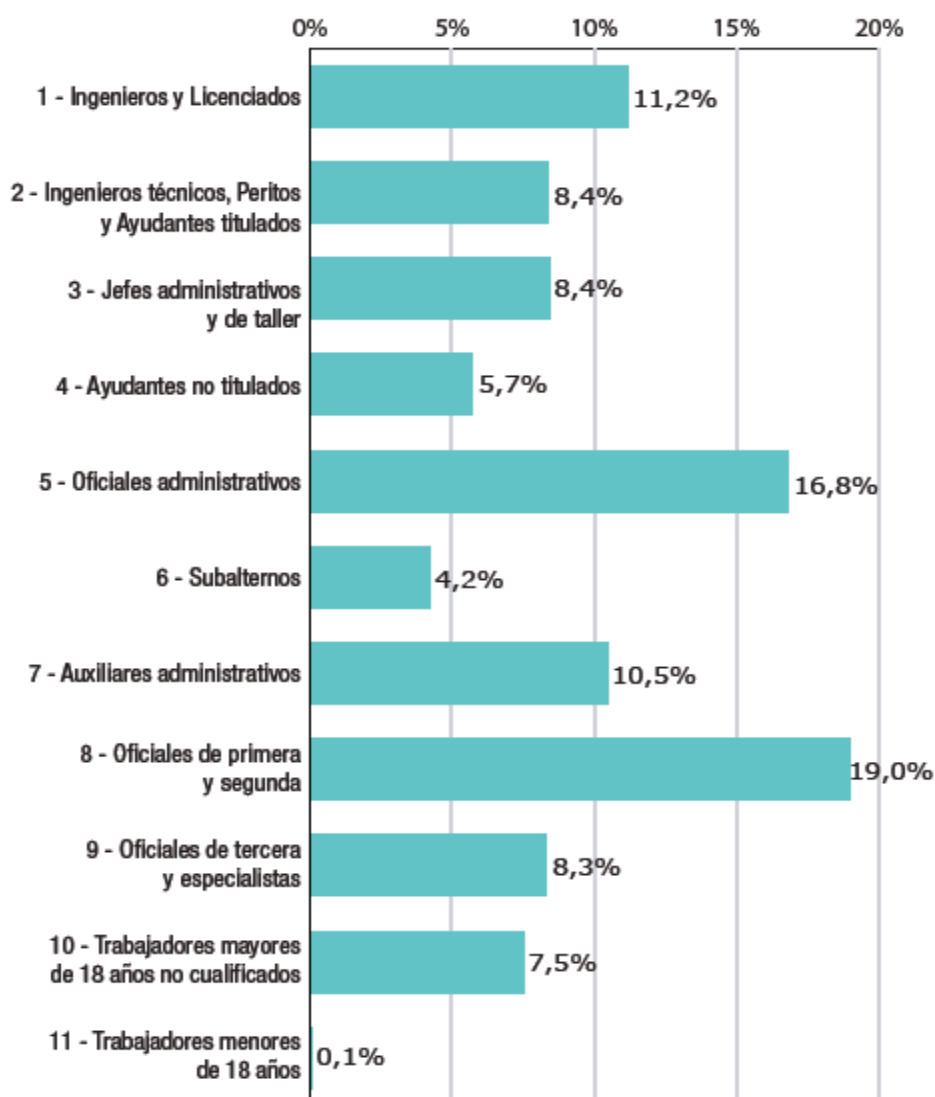
El perfil de los formados es el siguiente:

El 57,2% son hombres mientras que el 42,8% mujeres, la edad media de los formados es de 38,8 años; 37,7 en el caso de las mujeres y 39,6 en el de los hombres.

El nivel académico de los trabajadores formados por las empresas es mayoritariamente de estudios secundarios post obligatorios (bachillerato superior, formación profesional de grado medio y superior, etc.)

Las empresas han formado en primer lugar a oficiales de primera y segunda, y en segundo lugar a oficiales administrativos, mientras que la formación a trabajadores no cualificados se ha reducido al 7,5% del total de los formados.

**Grupo de cotización a la Seguridad Social
del total de participantes formados**



Y para finalizar con este apartado, vemos características de la formación que se lleva a cabo; La formación que facilitan las empresas a sus trabajadores tiene una duración de 26,1 horas por participante, una hora menos que en 2011. Agricultura es el sector con mayor duración formativa con una media de 37,9 horas, mientras que otros servicios, es el sector con la formación más corta con 24,8 horas

Como ya hemos visto anteriormente las modalidades de impartición pueden ser presencial, a distancia, telecomunicación o mixta siendo la modalidad presencial la más relevante pero sin embargo la de menos duración por participante, con una media de 15,6 horas; la formación a TRABAJO FIN DE GRADO

distancia es la que recibe la formación de más larga duración con 56,4 horas de media; mientras que la modalidad mixta y por telecomunicación han tenido un ligero avance con respecto a 2011.

En el contexto de la formación no presencial el e-learning avanza lentamente respecto a la formación a distancia convencional sin apoyo telemático y solo uno de cada tres formados a distancia ha participado en teleformación y una de cada cuatro horas a distancia se han realizado en la plataforma de internet.

(Fundación tripartita para la formación en el empleo: formación de demanda 2012; datos a 27 de marzo de 2012.)

Estos son datos ofrecidos por la fundación tripartita en el año 2012, sin embargo en el año 2013 se produjeron numerosos recortes en la formación para el empleo y con ello las empresas redujeron la formación de sus empleados;

A continuación vemos un artículo en el que comisiones obreras rechaza los recortes en formación para el empleo en la seguridad social:

“Una vez conocidas las cantidades asignadas a las entidades gestoras y servicios comunes de la Seguridad Social (TGSS, INSS e ISM), como promotores de formación para el empleo (lo que conocemos como formación continua), CCOO comprueba que se ha producido una nueva reducción (una media de 21,38%) de la partida con respecto 2013 que este sindicato rechaza.

1. Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS)

Esa reducción económica asignada por el Instituto Nacional de Administración pública (INAP) a la TGSS tiene como consecuencia una adaptación-reajuste del número de ediciones de la propuesta de acciones formativas al Plan de Formación para el Empleo del ejercicio 2014. Se van a dar 17 ediciones, 4 menos que el año pasado, de 9 materias distintas.

En el seno de la comisión de formación se llegó a este importante acuerdo:

- Acordar los criterios comunes de aplicación en la selección de alumnos a la formación para el empleo ofertada por la TGSS.

- Difundir a todas las comisiones provinciales y central de formación dependientes de la TGSS la aplicación de esos criterios para que procedan a la preselección de candidatos.
- Será la comisión central de formación de la TGSS quién realizará la selección definitiva de asistentes a las distintas actividades formativas ofertadas.

Todas las ediciones se celebrarán en Pozuelo de Alarcón, excepto una edición de Igualdad efectiva de mujeres y hombres que se celebrará en Las Palmas de Gran Canaria.

Queremos entender que es posible abrir un debate y conseguir un cambio del posicionamiento mantenido por la TGSS en cuanto a la asistencia de cursos presenciales ofertados por INAP.

En materia de promoción interna, al estar su tratamiento contenido dentro del Plan de Formación Permanente, se nos indica que se han dado las instrucciones a las comisiones provinciales de formación para que les hagan llegar cuantos opositores están interesados en participar en los procesos selectivos al Cuerpo de Gestión de la Administración de la Seguridad Social (Subgrupo A2), indicando igualmente que, como en años anteriores, se formalizará la formación al Cuerpo Auxiliar Administrativo de la Administración General del Estado (subgrupo C2).

2. Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS)

Se habían planificado para 2014 actividades formativas estimando un presupuesto inicial de 162.283 euros y el INAP ha concedido solo 127.684,32 euros. CCOO ha vuelto a manifestar su rechazo a las continuas reducciones de la dotación económica en la formación para el empleo en el INSS. Se ha pasado de un monto de 388.845 euros en 2011 a los 127.684,32 en 2014, lo que equivale a un recorte del 67,16 por ciento.

Esto ha supuesto la reducción en dos los cursos (el de Normativa jurídica de la Seguridad Social y el de Formación de formadores), disminuyéndose también la planificación prevista de impartir los cursos de Aplicaciones corporativas y en Convenios y reglamentos comunitarios. CCOO ha defendido el principio de mantener aquellos cursos que en años anteriores habían sido más demandados. La Administración indica que el dinero que falta, después de realizar esta adaptación,

se conseguirá reajustado dietas.

La parte social ha solicitado la creación de la comisión de formación para el empleo independiente de la Comisión de Formación Permanente del INSS y la correspondiente aprobación de una resolución de funcionamiento de esa comisión. La Administración sigue sin reglamentar nada y que ya contestará una vez realice las consultas oportunas. Se encarga a la parte social que eleve propuesta de proyecto de constitución de esa comisión de formación para el empleo, comprometiéndose a volver a reunirse para el próximo 11 de junio de 2014.

En cuanto a la promoción interna, se nos informa de la posibilidad de preparación de los cursos para Gestión de la Seguridad Social y para Auxiliar de la Administración del Estado.

3. Instituto Social de la Marina (ISM)

Se habían planificado para 2014 actividades formativas estimando un presupuesto inicial de 104.275,00 euros y el INAP ha asignado solo 42.859,00. Este despropósito en políticas de austeridad gubernamentales ha tenido como consecuencia que el propio Instituto Social de la Marina se haya visto obligado a realizar una aportación adicional considerable de esa diferencia para que, al menos, se pudiera desarrollar una edición formativa en las provincias dependientes del ISM. La Dirección Provincial de Madrid y los propios servicios centrales planifican conjuntamente.

3. Gerencia de Informática de la Seguridad Social (GISS)

La Gerencia de Informática de la Seguridad Social no puede organizar planes de formación para el empleo al no tener entidad jurídica propia, por lo tanto no es promotora de formación para el empleo. La formación de sus trabajadores y trabajadoras se realizan a través del Plan de Formación Permanente.

A consulta de CCOO, el Servicio de Formación de la GISS nos informa, en relación a la promoción interna, que tienen previsto organizar cursos de apoyo a la preparación para los/as participantes a las pruebas selectiva a las 50 plazas del Cuerpo de Técnico Auxiliares de Informática de la Administración del Estado (subgrupo C1) y a las 6 plazas del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado (subgrupo A1).

4. Intervención General de la Seguridad Social

La Intervención General de la Seguridad Social no es promotora de formación para el empleo, con el conocido agravante de que se niega a constituir su comisión central de formación para planificar la formación permanente de su personal. Por lo tanto, será en el grupo de trabajo de formación, dependiente de la mesa delegada de la Seguridad Social, donde solicitaremos la formación necesaria, de acuerdo con el Estatuto Básico del Empleado Público, que habilite la promoción de sus trabajadores y trabajadoras a cuerpos y escalas específicas de la Administración de la Seguridad Social, (Cuerpo Superior de Intervención y Contabilidad de la Administración de la Seguridad Social y Técnico de Auditoría y Contabilidad de la Administración del Estado).

La descomunal reducción de los importes destinados a formación para el empleo en la Administración General del Estado tiene las siguientes conclusiones:

- 1) La adaptación de los planes de formación en las entidades gestoras y servicios comunes de la Seguridad Social, supone la reducción del número de ediciones, o bien la desaparición de acciones formativas propuestas, y por lo tanto formando a menos personal.
- 2) El desinterés y continua degradación de la calidad de la misma, con el consiguiente impacto negativo en un futuro inmediato de la calidad del servicio, cada vez atendido con menos recursos humanos y sin perspectiva de una carrera profesional real, ya que esta Oferta de Empleo Público en la Administración General del Estado, y en particular en la Seguridad Social, es residual e insignificante.

Los porcentaje de reducción de las cuantías asignadas a planes de formación para el empleo 2011-2014 a promotores de la Seguridad Social han sido:

TGSS - 74,00%

INSS - 67,16%

ISM - 67,16 %”

7/05/2014. (<http://www.fsc.ccoo.es/webfsc/Actualidad:Formacion:Actualidad:627735--CCOOrechazalosrecortesenformacionparaempleoenlaSeguridadSocial>)

Sobre la reducción de la formación que realizaron las empresas, vamos a ver un artículo publicado en una web digital, de un estudio de adecco training sobre la reducción en formación por parte de las empresas.

LAS EMPRESAS REDUCEN LA FORMACION DE SUS EMPLEADOS JUSTO CUANDO MAS SE NECESITA

La mayor parte de las empresas de nuestro país, el 60,2%, redujeron la inversión en la formación de sus trabajadores el pasado año, según un estudio elaborado por Adecco Training, la división de formación del Grupo Adecco, con la información de 700 organizaciones de nuestro país de 15 sectores diferentes. Y eso, teniendo en cuenta que desde que comenzase la crisis en el año 2008 muchas de ellas acumulan varios ejercicios de recortes en este capítulo.

Por ejemplo, la banca siempre ha sido el sector con mayor potencial de inversión en cuanto a las políticas de cualificación de sus empleados. Pues desde que comenzara la crisis, esta partida en el sector financiero (bancos y compañías de seguros) se ha reducido a menos de la mitad, según los datos del *Informe Ratios de Formación* del Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (GREF). En relación a la masa salarial (el importe total que una empresa dedica a la remuneración de su plantilla, incluyendo las cotizaciones sociales), esta inversión en la preparación interna de sus empleados ha pasado en el sector financiero entre 2007 y 2012 del 1,72% al 0,82%.

Volviendo a la encuesta de Adecco, el 39,8% de las compañías consultadas este año afirmaba haber aumentado esta partida presupuestaria en 2013 respecto al año anterior.

Cuanto más aguda es la crisis, más necesaria se hace la formación continua para que los profesionales puedan aumentar su nivel de empleabilidad: que quienes se han quedado descolgados del mercado laboral puedan volver a reengancharse y aquellos que tienen empleo puedan conservarlo mejorando su productividad y su contribución a la compañía en general y al negocio en particular. Pero, paradójicamente, en los malos tiempos económicos una de las primeras partidas que sufre recortes, junto a la de publicidad, es la de la formación interna.

En un contexto como el actual la mayoría de las compañías reduce la inversión que destina a la mejora de la cualificación de sus trabajadores. Y, además, redobla sus esfuerzos para medir el retorno de esa inversión. Es decir, qué beneficio revierte en la organización tras los programas formativos.

Medir el retorno de la inversión

Según el citado informe del GREF, las entidades financieras apenas medían este retorno, denominado *ROI (Return on Investment)* antes de la crisis, en el año 2007. Tres años después lo hacía algo menos del 40%. Pero en el último ejercicio evaluado, el del año 2012, ya lo hacía el 80% de las entidades del sector bancario y asegurador.

En el conjunto de las empresas, según el informe de Adecco Training, son el 63,8% de las empresas las que se preocupan por conocer el retorno de la formación impartida a sus trabajadores frente al 36,2% que no lo hace. La manera en que se cuantifica su retorno sigue siendo una de las asignaturas pendientes en el campo de la formación y los métodos y herramientas para su medición son insuficientes, según las compañías encuestadas por Adecco Training.

El 54% de las organizaciones utiliza encuestas de satisfacción al alumno al final de cada programa formativo como fórmula para medir el retorno de la inversión en formación, frente al 28,7% que tiene en cuenta la opinión de los mandos sobre el impacto en sus empleados y el 9% que emplea herramientas de seguimiento personalizadas. El método más habitual para medir el éxito de un plan sigue basándose, por tanto, en la opinión de los propios participantes y su nivel de satisfacción, algo claramente insuficiente.

Impacto en la cuenta de resultados.

Las empresas buscan hoy en día cursos que repercutan directamente en el negocio, como el aumento de la productividad o de las ventas, por ejemplo. El café para todos de los buenos tiempos parece haber pasado a la Historia y tal vez no regrese nunca aunque se supere la crisis.

El porcentaje más elevado de la inversión realizada en 2013 se ha destinado a habilidades sectoriales y técnicas, en la búsqueda de que esta inversión en formación esté íntimamente ligada a los resultados de la compañía. A continuación, la prevención de riesgos laborales, pero no es concluyente porque este tipo de formación es obligatoria por ley. Después se situaron los idiomas: los informes sobre el mercado laboral señalan que la necesidad de internacionalizar las empresas y las ventas, y el crecimiento del turismo extranjero en nuestro país han dado si cabe un mayor protagonismo al dominio de idiomas en la actual coyuntura. Y el cuarto capítulo presupuestario es el destinado a la formación en ventas.

Las previsiones para el año 2014 es que los aspectos en los que más se incida en la formación interna de las empresas sean las habilidades comerciales, la productividad y la motivación, todas ellas estrechamente relacionadas con el rendimiento y resultados de los trabajadores. Y los

TRABAJO FIN DE GRADO

colectivos que más formación deberían recibir, según las empresas encuestadas, son los que trabajan en el área de producción y los mandos.

Con la vista puesta en esos objetivos de ahorro y de impacto directo en la compañía, las empresas aumentan también la proporción de formación que organizan internamente y reducen la que externalizan o subcontratan a empresas externas. Según la encuesta de Adecco, el 79% de la formación se hizo internamente el pasado año. Por tanto, sólo se estaría externalizando el 21%. Este último porcentaje era mucho mayor en los últimos años de la bonanza económica. Lo que más externalizan las compañías es la impartición de los cursos y la gestión burocrática de las bonificaciones de la Seguridad Social ante la Fundación Tripartita.

16/04/2014 - Quique Rodríguez. (http://www.teinteresa.es/empleo/empresas-reducen-formacion-empleados-necesita_0_1121289486.html)

2.2 MARCO LEGISLATIVO

En España, la Formación Profesional se articula institucionalmente en tres ámbitos distintos: la Formación Profesional, dentro de la Administración Educativa, la Formación Ocupacional para desempleados , y la Formación Continua para los trabajadores ocupados dentro del área de la Administración Laboral.

En lo que respecta a la Formación Profesional bajo la responsabilidad de las autoridades pertenecientes al Ministerio de Educación y Ciencia, las instituciones que ofrecen este tipo de formación son los Departamentos de Educación de cada Comunidad Autónoma, a través de los Institutos de Educación Secundaria (IES).

La Formación Profesional Ocupacional está dirigida por las autoridades responsables del empleo SEPE-INEM (Servicio Público de Empleo Estatal - Instituto de Empleo) o, de forma más apropiada por los departamentos de empleo de cada Comunidad Autónoma, estando sujeta, en cualquier caso, a los objetivos expuestos en el Plan del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Esta formación se establece a través los centros del sistema público, o a través del correspondiente programa de contratación o acuerdo de colaboración con las organizaciones integradas en el Plan.

La Formación Continua para la población trabajadora está dirigida por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, principalmente a través de programas de formación.

EL PAPEL DE LA UE EN EL MARCO INSTITUCIONAL, LEGAL Y ADMINISTRATIVO EN LA FORMACION:

Desde la incorporación de España a la Unión Europea, en 1986, el abanico de iniciativas para la cooperación educativa en el marco de la Unión se ha ido ampliando progresivamente. Esta cooperación ha sido especialmente reforzada desde 1992, año en el que el tratado de Maastricht amplió el papel de la Comisión Europea en materia de educación. Desde ese momento hasta ahora la participación de estudiantes, profesores y especialistas españoles en los diferentes programas educativos europeos como Sócrates y Leonardo, y el programa ERO ha aumentado considerablemente.

El Programa Sócrates, aprobado en 1995, ha dirigido la mayoría de la cooperación educativa con Europa. No obstante, el Programa Leonardo da Vinci también ha adquirido una creciente importancia en el área de la Formación Profesional.

El Programa Leonardo, que fue establecido por la Resolución de la Comisión Europea del 6 de diciembre de 1994 9418/9/CE y renovado por un período de seis años por la Resolución de la Asamblea del 16 de abril de 1999, aprobando un nuevo período de seis años; es un Programa de Acción para el desarrollo de una política de Formación Profesional dentro de la Unión Europea. **(SEPE)**

“El contrato para la formación y el aprendizaje tiene por objeto la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de actividad laboral retribuida en una empresa con actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo”.

http://www.sepe.es/contenidos/personas/encontrar_empleo/normativa/contrato_formacion_y_aprendizaje.html. SEPE.

La norma de procedencia es:

- Artículo 11.2 del E.T., artículo 3 y disposiciones transitorias séptima, octava y novena de la Ley 3/2012 de 6 de julio (BOE núm.162 de 7 de julio de 2012), de medidas urgentes para la

reforma del mercado laboral.

- Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre (BOE núm. 270 de 9 de noviembre de 2012), por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual.
- Ley 11/2013, de 26 de julio, (disposición final quinta).
- Real Decreto-ley 16/2013, de 20 de diciembre (disposición final segunda y disposición final sexta).
- Orden ESS/2518/2013, de 26 de diciembre, por la que se regulan los aspectos formativos del contrato

Según esta norma, las características de este contrato serán las siguientes:

- Se podrá celebrar con trabajadores mayores de 16 años y menores de 25 (podrán celebrarse con menores de 30 años hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%), que carezcan de la cualificación profesional reconocida por el sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo requerida para concertar un contrato en prácticas para el puesto de trabajo u ocupación objeto del contrato.
- El límite máximo de edad no será de aplicación cuando el contrato se concierte con personas con discapacidad ni con los colectivos en situación de exclusión social previstos en la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, en los casos en que sean contratados por parte de empresas de inserción que estén cualificadas y activas en el registro administrativo correspondiente.
- Se podrán acoger a esta modalidad contractual los trabajadores que cursen formación profesional del sistema educativo.
- La duración mínima del contrato será de un año y la máxima de tres años, si bien mediante convenio colectivo podrá establecerse distintas duraciones del contrato, sin que la duración mínima pueda ser inferior a seis meses ni la máxima de tres años. No se aplicarán estos límites de duración, tampoco en cuanto al número de prórrogas, cuando los contratos se celebren dentro de un proyecto autorizado de Empleo y Formación. En el caso de personas con discapacidad se podrá solicitar la ampliación de la duración máxima del contrato.
- En caso de que el contrato se hubiera concertado por una duración inferior a la máxima legal o convencionalmente establecida, podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes hasta por dos veces, sin que la duración de cada prórroga pueda ser inferior a seis meses y sin que

la duración total del contrato pueda exceder la duración máxima de tres años.

- Los contratos no podrán celebrarse a tiempo parcial. El tiempo de trabajo efectivo, que podrá hacerse compatible con el tiempo dedicado a las actividades formativas, no podrá ser superior al 75% durante el primer año, o al 85%, durante el segundo y tercer año de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo o, en su defecto, de la jornada máxima legal. Los trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias, salvo en el supuesto previsto en el artículo 35.3, del Estatuto de los Trabajadores. Tampoco podrán realizar trabajos nocturnos ni trabajos a turnos.
- Expirada la duración máxima del contrato para la formación y el aprendizaje, el trabajador no podrá ser contratado bajo esta modalidad por la misma o distinta empresa, salvo que la formación inherente al nuevo contrato tenga por objeto la obtención de distinta cualificación profesional.
- No se podrán celebrar contratos para la formación y el aprendizaje cuando el puesto de trabajo correspondiente al contrato haya sido desempeñado con anterioridad por el trabajador en la misma empresa por tiempo superior a doce meses.
- Deberá formalizarse por escrito haciendo constar expresamente los siguientes contenidos:
 - Contrato
 - Acuerdo para la actividad formativa en contrato para la formación y el aprendizaje
- El empresario deberá comunicar al Servicio Público de Empleo correspondiente la formalización y finalización de los contratos y sus anexos, en el plazo de los diez días desde la fecha de formalización o finalización de los contratos y las prórrogas del mismo.
- El Acuerdo para la actividad formativa en contrato para la formación y el aprendizaje, aunque se comunique mediante contrato, hará el impreso en la Dirección Provincial del SEPE de la localidad donde esté ubicado el puesto de trabajo.
- Las empresas de trabajo temporal podrán celebrar contratos para la formación y el aprendizaje con los trabajadores contratados para ser puestos a disposición de las empresas usuarias de acuerdo con lo previsto en la normativa reguladora del citado contrato. Estas empresas de trabajo temporal deberán cumplir las obligaciones en materia formativa establecida en el artículo 11.2 del Estatuto de los Trabajadores y sus normas de desarrollo.

La actividad formativa inherente al contrato para la formación y el aprendizaje, que tiene como objetivo la cualificación profesional de las personas trabajadoras en un régimen de alternancia con la actividad laboral retribuida en una empresa, será la necesaria para la obtención de un título de formación profesional de grado medio o superior o de un certificado de profesionalidad o, en su

TRABAJO FIN DE GRADO

caso, certificación académica o acreditación parcial acumulable.

El trabajador deberá recibir la formación inherente al contrato para la formación y el aprendizaje directamente en un centro formativo de la red a que se refiere la disposición adicional quinta de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, previamente reconocido para ello por el Sistema Nacional de Empleo. No obstante, también podrá recibir dicha formación en la propia empresa cuando la misma disponga de las instalaciones adecuadas y el personal con formación técnica y didáctica adecuada a los efectos de la acreditación de la competencia o cualificación profesional, sin perjuicio de la necesidad, en su caso, de la realización de periodos de formación complementarios en los centros de la red mencionada. En todo caso la empresa deberá estar autorizada para ofertar la formación de ciclos formativos y/o acreditada como centro para impartir la formación dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad.

La actividad laboral desempeñada por el trabajador en la empresa deberá estar relacionada con las actividades formativas. La impartición de esta formación deberá justificarse a la finalización del contrato. Las actividades formativas podrán incluir formación complementaria no referida al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales para adaptarse tanto a las necesidades de los trabajadores como de las empresas.

- La actividad formativa se inicia:
 - Previamente a la formalización del contrato para la formación y el aprendizaje, la empresa deberá verificar que, para el trabajo efectivo a realizar por la persona trabajadora, existe una actividad formativa relacionada con el mismo que se corresponde con un título de formación profesional o con un certificado de profesionalidad.
 - Corresponde a los Servicios Públicos de Empleo, en colaboración con las Administraciones educativas, informar y orientar a las empresas y personas trabajadoras de las posibilidades de contratación, de formación y del ajuste entre las características del puesto de trabajo ofertado por la empresa y los centros de formación disponibles para impartir la formación inherente al contrato.
 - La actividad formativa será autorizada previamente a su inicio por el Servicio Público de Empleo competente. Si en el plazo de un mes no hay resolución, se entiende estimada la solicitud por silencio administrativo.
 - La autorización se comunica por los Servicios Públicos de Empleo de las

Comunidades Autónomas al Servicio Público de Empleo Estatal a efectos de control de la aplicación de las bonificaciones correspondientes.

http://www.sepe.es/contenidos/personas/encontrar_empleo/normativa/contrato_formacion_y_aprendizaje.html. SEPE.

Quién imparte la formación *artículo 5 de la Orden ESS/2518/2013*:

- La formación se imparte en los centros de formación autorizados por las Administraciones educativas y/o acreditados por los Servicios Públicos de Empleo.
- En las propias empresas cuando dispongan de las instalaciones y el personal adecuados y estén debidamente autorizadas y/o acreditadas.
- Centros que imparten formación en certificados de profesionalidad
- Centros que imparten formación en títulos de formación profesional

Régimen transitorio de la actividad formativa: Contratos para la formación y el aprendizaje en los que el trabajo efectivo a realizar no está relacionado con un título de formación profesional o certificado de profesionalidad o no existen centros de formación disponibles para su impartición, que se suscriban hasta el 31 de diciembre de 2014:

La actividad formativa estará constituida por los contenidos mínimos orientativos del fichero de especialidades formativas (disponible en la página web del Servicio Público de Empleo Estatal y en las páginas de los Servicios Públicos de Empleo de las CC.AA), para las ocupaciones o especialidades relativas a la actividad laboral del contrato, o en su defecto, los contenidos que determine la empresa, comunicados por esta al Servicio Público de Empleo Estatal y a los Servicios Públicos de Empleo de las CCAA. para su validación.

- Quién imparte la formación:
 - La empresa directamente, cuando los contenidos formativos estén validados por el Servicio Público de Empleo Estatal.
 - Centros autorizados por el Servicio Público de Empleo Estatal y los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas.

Financiación de la actividad formativa

Las empresas podrán reintegrarse los costes de la actividad formativa del contrato, de acuerdo con los módulos máximas financiados previstos, mediante bonificaciones en las cuotas empresariales de la Seguridad Social, (artículos 8, 9 10 Y 11 de la Orden del ESS/2518/2013, de 26 de diciembre).

TRABAJO FIN DE GRADO

Cuantía máxima de la bonificaciones que podrá aplicarse la empresa será la correspondiente a un número de horas equivalente al 25 % de la jornada durante el primer año y al 15 % de la misma durante el segundo y tercer año.

El pago a los centros de formación acreditados o autorizados, de titularidad privada, se realizará por la empresa que abonará mensualmente al centro el coste de la formación, pudiéndose aplicar por ello las correspondiente bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social.

Incentivos para las empresas

- Durante toda la vigencia del contrato, incluidas las prórrogas, se aplicará una reducción del 100% de las cuotas empresariales a la Seguridad Social por contingencias comunes, así como las correspondientes a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, desempleo, fondo de garantía salarial y formación profesional, correspondiente a dichos contratos, si el contrato se realiza por empresas cuya plantilla sea inferior a 250 personal, o del 75%, en el supuesto de que la empresa tenga una plantilla igual o superior a esa cifra.
- Reducción del 100% de las cuotas de los trabajadores a la Seguridad Social durante toda la vigencia del contrato, incluidas sus prórrogas.
- Las empresas que, a la finalización de su duración inicial o prorrogada, transformen en contratos indefinidos los contratos para la formación y el aprendizaje, cualquiera que sea la fecha de celebración, tendrán derecho a una reducción en la cuota empresarial a la Seguridad Social de 1.500 euros/año, durante tres años. En el caso de mujeres, dicha reducción será de 1.800 euros/año durante tres años. Serán de aplicación estas mismas reducciones en los supuestos de contratos para la formación celebrados con anterioridad a la entrada en vigor del Real Decreto-ley 10/2011, de 26 de agosto, (BOE núm. 208 de martes 30 de agosto de 2011), que se transformen en indefinidos a partir del 1 de enero de 2012.

http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/formacion/reforma_mercado_laboral/contrato_formacion_y_aprendizaje.html. Fecha de consulta 22 de mayo de 2014.

2.3 RELEVANCIA PARA LA EMPRESA

La formación dentro de la empresa supone actualmente uno de los factores clave tanto para el mantenimiento de la competitividad, como para la consecución de unas organizaciones modernas que buscan, además de un beneficio económico, la sostenibilidad en términos ambientales y unas condiciones sociales y laborales avanzadas.

El avance de las tecnologías, las modificaciones legales, la evolución del mercado con nuevos competidores o los cambios en los hábitos de consumo, son retos constantes a los que las empresas han de adaptarse de manera continua y constante.

Para la mejora de la empleabilidad y el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la formación y el incremento de la cualificación son factores imprescindibles para el crecimiento y la consecución del éxito en su empresa.

(COEPA)

Una posible ventaja que pueden obtener las empresas de introducir un proceso formativo dentro de la empresa, es la de generar en las personas unos procesos de apertura mental o actitudinal de manera que estén predispuestos a adaptarse a esos cambios

A continuación vamos a ver una noticia de la consultora thinking people hablando de la importancia que tiene la formación en las empresas hoy en día.

Es notable la evolución que la Formación continua ha venido experimentando en España en los últimos años, sin embargo estamos muy lejos de considerar este aspecto como algo fundamental para la evolución de nuestras empresas.

La rutina diaria, el cumplimiento de objetivos económicos y la teórica “falta de tiempo” nos lleva a dejar en último plano algo tan importante como es el reciclaje del conocimiento, tanto de los trabajadores como de los propios directivos.

Bien es cierto que la experiencia diaria nos enriquece y ayuda a cumplir las expectativas marcadas, sin embargo debemos tener en cuenta que la formación no es una pérdida de tiempo o un gasto para

la empresa si no todo lo contrario, es una inversión a largo plazo.

Por esto, no sólo la empresa tiene que entender la Formación como una inversión, también el propio trabajador debe valorarlo así, teniendo en cuenta que por un lado va a aportar un mayor valor a su empresa y por otro va a aumentar notablemente su enriquecimiento intelectual y personal.

Que el resultado sea bueno es una meta a cumplir por todos, pero debemos tomar conciencia que el resultado puede ser mejor si decidimos invertir en formación.

Nuevas tecnologías, Idiomas, gestión financiera, gestión de Recursos Humanos...parece que lo conocemos todo en nuestro campo, pero lejos de esa utopía sabemos que podemos mejorar en lo que dominamos y hacer más sólido nuestro conocimiento en aquello que desconocemos o que conocemos superficialmente.

En la actualidad existen planes de ayuda a la Formación Continua financiados por El Fondo Social Europeo y la Fundación Tripartita. Las empresas pueden disponer de un crédito anual marcado legislativamente en función de los empleados de la empresa y de la cuantía ingresada por la empresa en concepto de cuota de formación profesional, entre otros factores. Las empresas pueden financiar las acciones formativas que realicen en las cuotas de la Seguridad social ingresadas por las mismas.

Aún con todas estas facilidades hay un gran número de ellas que no llegan a consumir el 100% del crédito que les es asignado, por esto nos planteamos una cuestión: ¿no se hace formación por razones económicas o porque no existe un interés real? ¿Hay falta de interés sólo por parte de las empresas o juega un papel fundamental el interés del empleado? Es posible que confluyan las dos situaciones y lo que al principio eran buenas intenciones al final acabe en papel mojado.

Por ello toda empresa que decida invertir en formación dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores y como parte importante dentro de la organización.

El beneficio de la formación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa, ya que para ambos supone una inversión para enfrentar los retos del futuro. Los beneficios son múltiples, entre los que podemos destacar:

- Favorece la igualdad de oportunidades y la promoción personal y profesional.
- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo.
- Ayuda a la integración en la empresa.

Con el fin de obtener programas de formación eficaces es necesario que la empresa siga un procedimiento integrado por tres fases fundamentales:

1. Detección y análisis de las necesidades de formación:

Es el primer paso en el proceso de formación, detectar las necesidades formativas contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una formación inadecuada, lo cual conllevaría gastos innecesarios.

2. Identificación de los recursos necesarios:

Los Recursos que requiere la formación son de suma importancia ya que sin los mismos no puede ejecutarse los planes formativos. Hablamos de la asignación presupuestaria, los materiales necesarios, la infraestructura, etc.

3. Ejecución de programas de formación:

En esta fase se debe concretar el nombre de la acción formativa, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, docente, modalidad (presencial, teleformación, a distancia o mixta), coste y evaluación de la formación, así como los participantes que asistirían a la misma adecuando a su perfil el curso impartido.

Con todo lo mencionado anteriormente podemos concluir que gracias a una formación de calidad se consigue una mejora de las competencias del puesto de trabajo, indispensables para fortalecer la situación competitiva de las empresas y su personal.

Por ello debemos plantearnos, empresa y trabajadores, si realmente queremos mejorar la calidad de nuestras empresas y adaptarnos a este tiempo o anquilosarnos y depender de un conocimiento

limitado que va a impedirnos evolucionar tanto profesional como personalmente.

Somos conscientes que la solución no es fácil, ya que la intención, la actitud y el interés es algo complicado de “activar” y la compensación a corto plazo no es económica, por lo que normalmente no resulta algo prioritario para las empresas que buscan rápidos beneficios.

Sin embargo, si miramos hacia un futuro más alejado nos daremos cuenta que gracias a la formación, lo que en un principio era una “pérdida de tiempo” se transforma en una mayor rentabilidad económica y en un aumento de la eficacia en el trabajo realizado.

Con todo esto, sólo cabe decir que está en nuestra mano mejorar la calidad de nuestras empresas, ser conscientes de la importancia de la Formación Continua y llevarlo a la práctica para comprobar sus notables y múltiples beneficios.

THINKING PEOPLE

https://www.thinkingpeople.es/noticias.php?subaction=showfull&id=1213611423&archive=start_from=&ucat) 15 mayo

3. PLAN DE FORMACION PARA “AGUAS Y SERVICIOS S.A”

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa objeto de estudio, fue creada a comienzos del año 2004, para la ejecución y gestión de infraestructuras y de servicios de un municipio de la provincia de Almería.

Es una empresa mixta, participada en un 51% de manera pública y en un 49% de manera privada, que cuenta con 40 trabajadores. Se concibe con un amplio objeto social que engloba las siguientes actividades:

- **SERVICIOS:** Gestor del CICLO INTEGRAL DEL AGUA de un municipio de Almería, con una planta desaladora y EDAR propia. Dedicada también al mantenimiento de jardines y servicios urbanos.
- **OBRAS:** Construcción de todo tipo de obra, en especial de obra pública y relacionada con actividad urbanizadora, y mantenimiento de infraestructura de dicho municipio.
- **INGENIERIA:** Elaboración y tramitación de proyectos, gestión urbanística, Project management, dirección técnica, servicio de topografía, etc.

Gestionó la redacción del proyecto de las infraestructuras generales de la costa del municipio con un presupuesto de 56 millones de euros, así como la tramitación del Plan Especial de Infraestructuras que definía el marco legal para el desarrollo de las mismas.

Este sistema de gestión permitió al Ayuntamiento fomentar el desarrollo de unas infraestructuras de primera calidad construidas antes que las propias viviendas y que fueran los propietarios de suelo los que financiaran todas las obras.

En el primer año de la empresa, también comenzó la gestión integral de obras de urbanización para planes parciales promovidos por clientes privados, actividad en la que se ha especializado.

En los años 2005 y 2006 ejecutó la primera etapa de las infraestructuras generales del Plan Especial, gestionando un volumen de obras importante y comenzando a prestar el servicio de abastecimiento

de agua en una parte del municipio.

A finales de 2006, esta empresa obtuvo la concesión del ciclo integral del agua con la cual ha financiado la Depuradora, así como las obras en una desaladora y en las redes de abastecimiento.

Desde entonces, los servicios de Abastecimiento y Saneamiento han visto incrementado el número de abonados hasta alcanzar los 10.000 clientes, los cuales reciben por primera vez en la zona, un agua certificada por la Consejería de Salud como Agua Apta Para Consumo Humano, es decir, un agua potable de excelente calidad.

En estos años, esta empresa ha continuado sus actividades de promoción de infraestructuras en el municipio, desarrollando tareas muy amplias que incluyen: Gestión Integral de proyectos, Redacción de Proyectos, Dirección Técnica de obras, etc. De este modo, ha participado activamente en obras de gran importancia para el municipio tal como: Nuevo Estadio de Fútbol, Nuevo Edificio de la Policía Local, Obras De Evacuación De Aguas Pluviales, Nuevas Rotondas, etc.

En este tiempo, ha ganado también un Concurso Público para el Mantenimiento de las infraestructuras municipales del municipio para los próximos 25 años lo que permitirá mejorar sin duda la calidad de vida de los ciudadanos.

Por último en el año 2009, finalizaron las obras una depuradora donde ha invertido más de 7 millones de euros y con la cual se resolverán definitivamente los problemas medioambientales de vertidos y olores que causaban las antiguas instalaciones obsoletas gestionadas por la anterior empresa de agua.

Sin duda, esta empresa continúa creciendo en las distintas actividades que acomete, tanto en labores de gestión de servicios urbanos, como de consultoría de Ingeniería y empresa constructora. Todas esas actividades se complementan perfectamente y la permiten afianzarse como empresa y ayudar al Ayuntamiento del municipio a mejorar la calidad de las infraestructuras y los servicios públicos que presta a sus ciudadanos.

3.2 DETECCION DE NECESIDADES DE FORMACION:

Una necesidad de formación se obtiene por la diferencia entre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas o que se requerirán, en una actividad para su adecuado desempeño y los que en realidad se poseen. Es conveniente, en muchos casos, analizar las situaciones a medio y largo plazo. (*coepa* ,<http://www.diagnosticoformacionempresas.es/>, 11 mayo 2014)

Tales necesidades son susceptibles de suplirse mediante la realización de cursos o acciones formativas. Se puede decir que, una necesidad de formación, es todo déficit observable de competencias que impide a la empresa alcanzar sus objetivos (Solé y Vallhonestà, 1994, pp. 60)

Estas necesidades, en términos generales, se ponen de manifiesto cuando el personal no desempeña o podría desempeñar las funciones o tareas que tiene asignadas, con la calidad necesaria, por carecer de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución (Andrés, 2005)

En cualquier área de gestión pueden surgir las necesidades formativas. En todas las empresas, observamos que bajo una denominación u otra, se desarrollan numerosas funciones y actividades comunes entre los diversos procesos: administración, comunicación con el cliente, organización del proceso productivo o planificación de los servicios, actividades de promoción y comercialización del producto o servicio, etc.

Se pueden destacar las principales áreas funcionales comunes a la mayoría de las empresas:

- Dirección: Cada empresa tiene un director que planifica y organiza la actividad del resto de departamentos o áreas funcionales.
- Administración: Las funciones básicas en éste área se centran en la organización económica financiera, interna y administrativa que deben mantener las empresas, y las relaciones comerciales tanto con proveedores como clientes.
- Recursos Humanos: En las empresas se realizan funciones dirigidas a detectar las necesidades de personal, su organización, motivación además de cuantificar y cualificar los distintos perfiles profesionales que necesita para el ejercicio de su actividad.
- Prevención de riesgos laborales: La lucha contra los accidentes en el trabajo es actualmente

una constante ligada a la gestión de una empresa.

(coepa, diagnostico para necesidades de formacion para empresas, <http://www.diagnosticoformacionempresas.es/>. 12 mayo 2014.

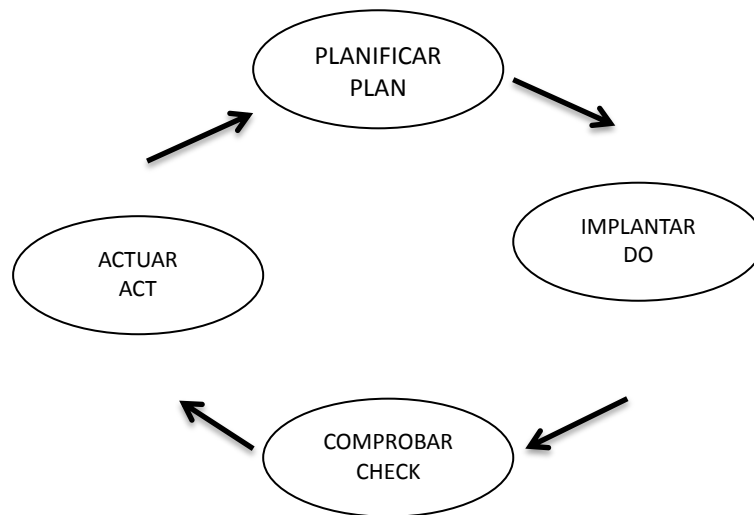
Vamos a ver la estrategia y los procedimientos que lleva a cabo esta empresa para detectar las necesidades formativas

3.2.1 ESTRATEGIA.

La empresa objeto de estudio sigue una premisa básica a la hora de planificar y diseñar su plan de formación anual: Desarrollar a sus colaboradores, mejorando tanto sus capacidades técnicas como sus habilidades. Con este objetivo a nivel global, persigue mejorar tanto conocimientos técnicos como la motivación de los empleados, factores que inciden en un mejor desempeño y aumento de la productividad.

Esta preocupación de la Dirección por la formación, se ve plasmada en sus presupuestos anuales, ya que además de contar con el crédito bonificado de la Fundación Tripartita con un importe aproximado de 5.000€/año, añade una partida de 10.000€ anuales para poder planificar una formación de calidad.

Como empresa certificada en ISO 9001 y 14001, busca en todos los procesos, incluido el de formación, una mejora continua, siguiendo el círculo de calidad total (PDCA/Deming)



Siguiendo este modelo, la empresa persigue, no sólo planificar y ejecutar un plan de formación, sino que se compromete a evaluar su eficacia para corregir aquellas desviaciones detectadas durante el proceso.

3.2.2. CARENCIAS

En la actualidad, los puestos de trabajo cambian rápidamente para poder adaptarse al mercado, lo que supone que las exigencias requeridas a los trabajadores también se modifican (Pereda Martin, 2011). Es por esto, que la fase de detección de necesidades se convierte en la pieza clave de todo el proceso.

Las herramientas que utiliza la empresa para detectar las necesidades y/o carencias, son:

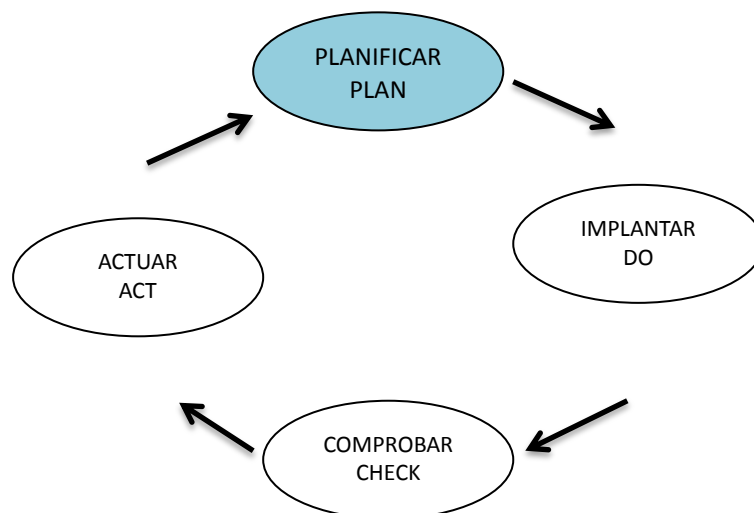
- Descripción de puestos de trabajo (DPT) ANEXO 1 → En ellas, se definen la misión del puesto de trabajo, las tareas, la formación y experiencia necesarias, competencias asociadas, la formación interna que corresponde así como su dependencia en el organigrama. Este documento es el punto de partida en el análisis de necesidades formativas, ya que comparándolo con el perfil de la persona que desempeña el puesto, se puede examinar en el

inicio y durante la trayectoria profesional, si existen carencias o es necesario desarrollar alguna de las competencias descritas en la DPT, por ejemplo.

- Solicitud de Acciones Formativa ANEXO 2 ➔ Durante el primer trimestre del año, los Directores de Área presentan las solicitudes de formación de sus áreas al Departamento de Recursos Humanos, quién hace una valoración previa y presenta posteriormente a Dirección, para su aprobación. Estas solicitudes se fundamentan en conocimientos que los directores consideran que sus colaboradores deben potenciar, bien sea por implantación de nuevos programas, ampliación de conocimientos, desarrollo de habilidades, etc. Los propios colaboradores también pueden proponer aquellos cursos que consideren oportunos, siendo el director de área el que estudie la conveniencia o no de los mismos.
- Asesoramiento del departamento de Recursos Humanos ➔ El Responsable de Recursos Humanos asesora en materia de formación a los directores de área y Dirección, materializando aquellas necesidades que le son transmitidas y proponiendo acciones formativas que considera convenientes a todos los niveles de la organización, tanto a nivel directivo como de producción.
- Normativa ➔ Todo el personal al inicio de su relación laboral es formado teniendo en cuenta los riesgos de su puesto de trabajo. Por otro lado, se requiere formación específica en emergencias y primeros auxilios para el personal que desempeña alguna responsabilidad dentro del Equipo de Emergencias. Por las características de las actividades que realiza la empresa, también es necesaria la formación a nivel básico para aquellas personas que desempeñan funciones de Recursos Preventivos. Destacar la formación que exige el Convenio de la Construcción para todos los puestos vinculados a la construcción.
- Encuesta anual de clima (ANEXO 3) ➔ Como herramienta secundaria, cabe destacar la realización de una encuesta de clima anual en la que se dedica un bloque de cuestiones a la formación, con el objetivo de medir el grado de interés de los colaboradores.
- Plan de formación del año anterior ➔ Será el punto de partida a la hora de elaborar el plan de formación del año en curso, al valorar repetir aquellas acciones formativas que no

resultaron eficaces en el anterior. Será necesario determinar las causas de no eficacia a la hora de decidir si es necesario volver a planificar la acción formativa.

Esta fase, iniciaría la primera etapa de la planificación siguiendo el círculo PDCA.



3.3 OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN:

Los objetivos son uno de los principales componentes de la acción formativa, ya que son los encargados de clarificar el proceso formativo. Cuando la empresa marca los objetivos a cumplir, éstos han de ser explícitos; es decir se debe saber con claridad que se quiere hacer y los resultados a los que se pretenden llegar. Y por supuesto, hay que determinar el tipo de situación formativa que se pretende crear; esto vendrá marcado por las necesidades que se hayan detectado y esos objetivos irán previstos a resolver esas carencias.

Siguiendo *la formación en las organizaciones* (**José Luis Rodríguez López y Gema Medrano Basanta**); los objetivos, dentro de un programa de formación de empresa, surgen a partir de las necesidades obtenidas en el análisis de la realidad ocupacional.

De este primer análisis se desprenden los denominados objetivos generales, que van en relación con el conjunto de tareas que caracterizan el puesto; es decir, para que un determinado grupo de empleados desarrolle con eficacia su puesto de trabajo, es necesario que aprendan la forma de realizar las tareas que lo engloban.

Estos objetivos generales se descomponen en otros más concretos, referidos a los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren cada una de las tareas a realizar. Son los denominados objetivos específicos y operativos.

Una vez establecidos los objetivos operativos de cada acción formativa el siguiente paso consiste en determinar su contenido, así como las actividades a realizar por el formador y los métodos más adecuados para conseguirlos.

Los contenidos se refieren a qué es lo que se va a enseñar y deben aprender los destinatarios de la acción formativa. Son el conjunto de toda la información puesta en juego en interacción con la que el trabajador construirá sus conocimientos. Esta información incluye los hechos, procedimientos, principios, valores, actitudes y normas que se ponen en juego en la actividad formadora.

Los contenidos de un curso se pueden clasificar en conceptos, habilidades y/o actitudes. ***García Mostanza, J; Andrés Reina M, P (2008,):***

Según Le Boteref (1992), los objetivos perseguidos con las acciones formativas pueden ser de varios tipos:

-Según el ámbito:

- *Cognoscitivo*: adquisición de conocimientos, comprensión, análisis de elementos complejos, síntesis, evaluación y crítica, etc.
- *Psicomotor*: mejora las habilidades
- *Afectivo*: va determinado por la actitud

-Según el campo abarcado:

- *Globales*: expresan el comportamiento final que debe tenerse practicar en el trabajo al finalizar la formación.
- *Específicos*: detallan el conjunto de capacidades o conocimientos que es preciso adquirir para poder alcanzar el objetivo global.

-Según la utilidad:

- *De formación*: sirven para centrar los planes de formación.
- *Pedagógicos*: los que utilizan los profesores o instructores para preparar, desarrollar y

evaluar sus sesiones formativas.

(Integración de la gestión de la calidad y de la formación empresarial, capítulo 5,)

Los objetivos de formación también inciden en el aspecto personal, y aquí siguiendo a Harper y Lynch (1992) destacamos los siguientes objetivos:

1. Conseguir que el trabajador se identifique con su tarea de modo que comprenda su sentido y finalidad.
2. Hacer que el trabajador se familiarice con la labor que realiza. Con ello se elimina el miedo al trabajo desconocido, iniciándole debidamente y evitando sus prevenciones
3. Procurar que el trabajador llegue a dominar su cometido.
4. Proporcionar medios para que alcance mayores logros.
5. Hacer que el trabajador se adapte a su entorno de trabajo.

La empresa Aguas y Servicios S.A., partiendo del objetivo general sobre “Desarrollar a sus colaboradores, mejorando tanto sus capacidades técnicas como sus habilidades”, define en cada solicitud de acción formativa (ANEXO 2), el objetivo específico que se persigue conseguir con la formación solicitada.

El objetivo definido dentro de la solicitud es el punto de partida para planificar una formación adecuada, acorde con las necesidades detectadas. Estos objetivos pueden perseguir resultados distintos como por ejemplo mejorar o desarrollar habilidades o conocimientos, o motivar a los colaboradores.

3.4 PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Si conceptuamos la formación como una inversión, esa inversión hay que planificarla, es decir se trata de prever con el tiempo suficiente la formación que habrá de acompañar a la implantación de nuevos equipos, sistemas de gestión o técnicas de motivación del grupo de trabajo.

Puesto que la formación es parte de un proceso, su planificación pasa por la coordinación de todos los departamentos implicados. Es decir, cuando un determinado departamento, por ejemplo, quiera introducir algún tipo de maquinaria o comercializar algún nuevo producto, este departamento deberá acordar con el área de formación cuales van a ser los objetivos a lograr y el tipo de formación que se requiere para ello. (**La formación en las organizaciones**).

Siguiendo a *Mad comunicación en su guía para el plan de formación en la empresa*, la planificación de la formación consta de tres partes:

1. Estudio e información de la empresa:

En esta primera parte el objetivo es detectar las necesidades de la empresa que son susceptibles de mejora mediante la formación. Para ello se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa y su entorno.

2. Desarrollo y ejecución del plan de formación:

El objetivo de esta parte es conseguir que las acciones formativas se desarrollen cumpliendo con los objetivos previstos en la fase anterior. Para ello han de determinarse cuales son los objetivos de cada acción y los destinatarios

3. Verificación del plan de formación :

Esta parte es una verificación de los resultados que se han obtenido con la realización del plan de formación.

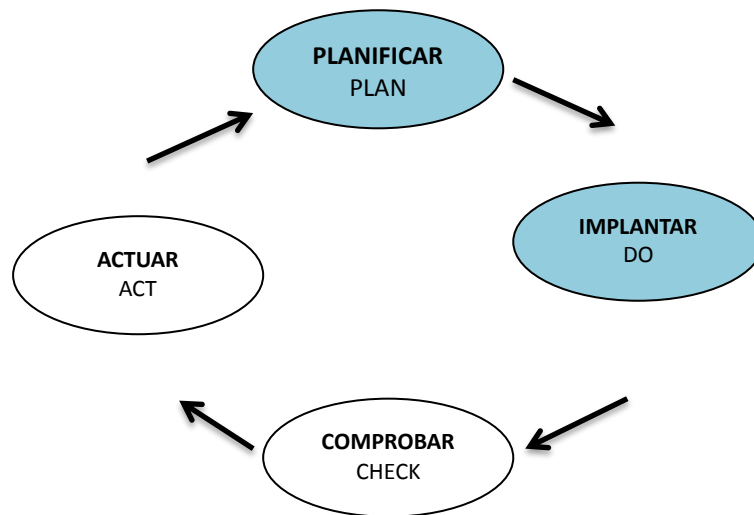
Este control permitirá la introducción de determinadas modificaciones o variaciones que puedan producirse para corregirlas.

La empresa Aguas y Servicios S.A., continúa la fase de planificación analizando todas las solicitudes de formación realizadas por los Directores de Área, para ser aprobadas en última instancia por el Director Gerente.

Finalizada la fase anterior, las acciones formativas aprobadas previstas para el año en curso, se plasman en el registro “Plan de Formación” (ANEXO 4), dando comienzo la fase de implantación:

1. Búsqueda de proveedores de formación ➔ Siguiendo la preferencia en la modalidad de impartición solicitada y atendiendo al tipo de formación, así como el público objetivo a la que va dirigida (grupal o individual), se contacta con diversos proveedores de Formación, Escuelas Profesionales, Consultoras, etc., solicitando presupuesto y programa formativo, valorando el que más se ajuste a las necesidades. En ocasiones, las solicitudes realizadas por los Directores de área van acompañadas de programas específicos de empresas de formación. La organización cuenta además con proveedores de formación especializada en el sector, con las que trabaja habitualmente.
2. Planificación del calendario de formación ➔ Los Directores de área junto con el Responsable de RRHH, establecen las fechas de preferencia para planificar los cursos solicitados, de forma que no entorpezca la prestación del servicio y no coincida con ningún periodo vacacional de los participantes. Se intenta planificar la formación acorde con la carga de trabajo y distribuida a lo largo del año.
3. Realización de las acciones formativas ➔ Siguiendo el calendario de formación establecido, se realizan los cursos planificados. Atendiendo a las distintas modalidades de impartición podrán ser, presenciales (en las instalaciones del proveedor), in company (formación a medida realizada en la sala de formación que dispone la empresa), on line (a través de una plataforma telemática) o a distancia (envío de documentación y cuestionarios para su realización)

Siguiendo el círculo DEMING, nos encontraríamos en la fase *Planificar e Implantar*



3.5 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

La empresa Aguas y Servicios S.A. diferencia dos tipos de evaluación:

- **CUESTIONARIO PARTICIPANTES:** Al finalizar el curso el departamento de RRHH envía un cuestionario al alumno donde valora distintos ítems como el contenido, la metodología, si han aumentado sus habilidades/capacidades, puntuando al final su grado de satisfacción respecto a la formación realizada.
- **OBSERVACIÓN RESPONSABLES:** Transcurrido un tiempo, que dependerá del tipo de formación recibida, se comprueba de forma objetiva si se ha conseguido cumplir el objetivo que se describía en la ficha de solicitud entregada por los Directores de Área.

Ejemplo: Se solicita un curso de inglés para los integrantes del departamento de atención al cliente con el objetivo de mejorar el nivel de inglés y dar un servicio adecuado a los clientes extranjeros. El objetivo se considera cumplido si los participantes, una vez finalizado el curso, han conseguido mejorar el nivel del que partían obteniendo un diploma por ello, así como por comprobar, mediante observación por parte de su responsable directo, que

Teniendo en cuenta estos dos factores se establece una valoración de la eficacia, que en caso de ser negativa, se añadirá un comentario en el Plan de Formación estableciendo las causas de la

desviación y determinando si es necesaria replanificarla o no. Tanto si es eficaz como si no, se realiza un seguimiento, por un lado sobre los nuevos conocimientos adquiridos o habilidades desarrolladas o sobre la procedencia de planificar un nuevo curso que no se ha considerado eficaz, entrevistando a los participantes y responsables de departamento de forma que se pueda hacer un análisis de la desviación y volver a realizar la formación o bien buscando un nuevo proveedor, modificando el contenido, cambiando la modalidad de impartición.

Nos encontraríamos en la última fase, Comprobar y Actuar, cerrando con esto el círculo que nos permite, planificar una acción formativa, implantarla, evaluar que se ha llevado a cabo cumpliendo los objetivos definidos en la primera fase, corrigiendo por último las desviaciones que se ha

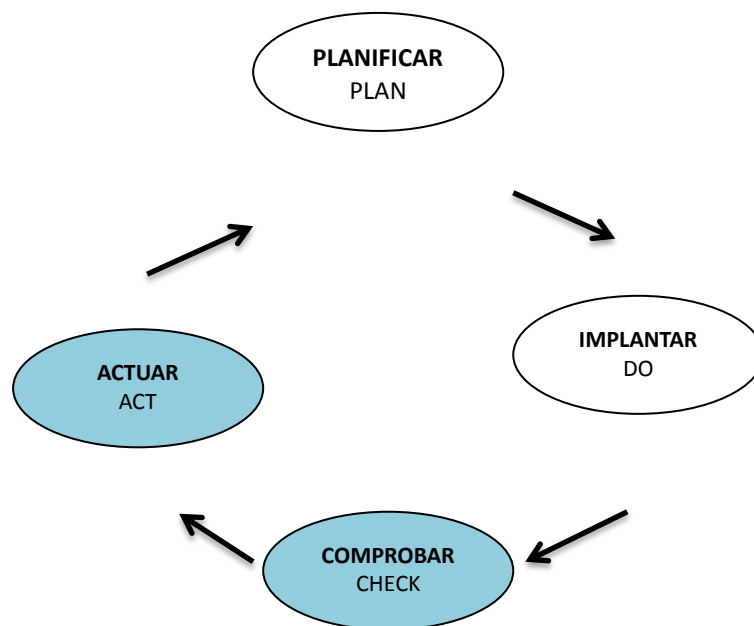
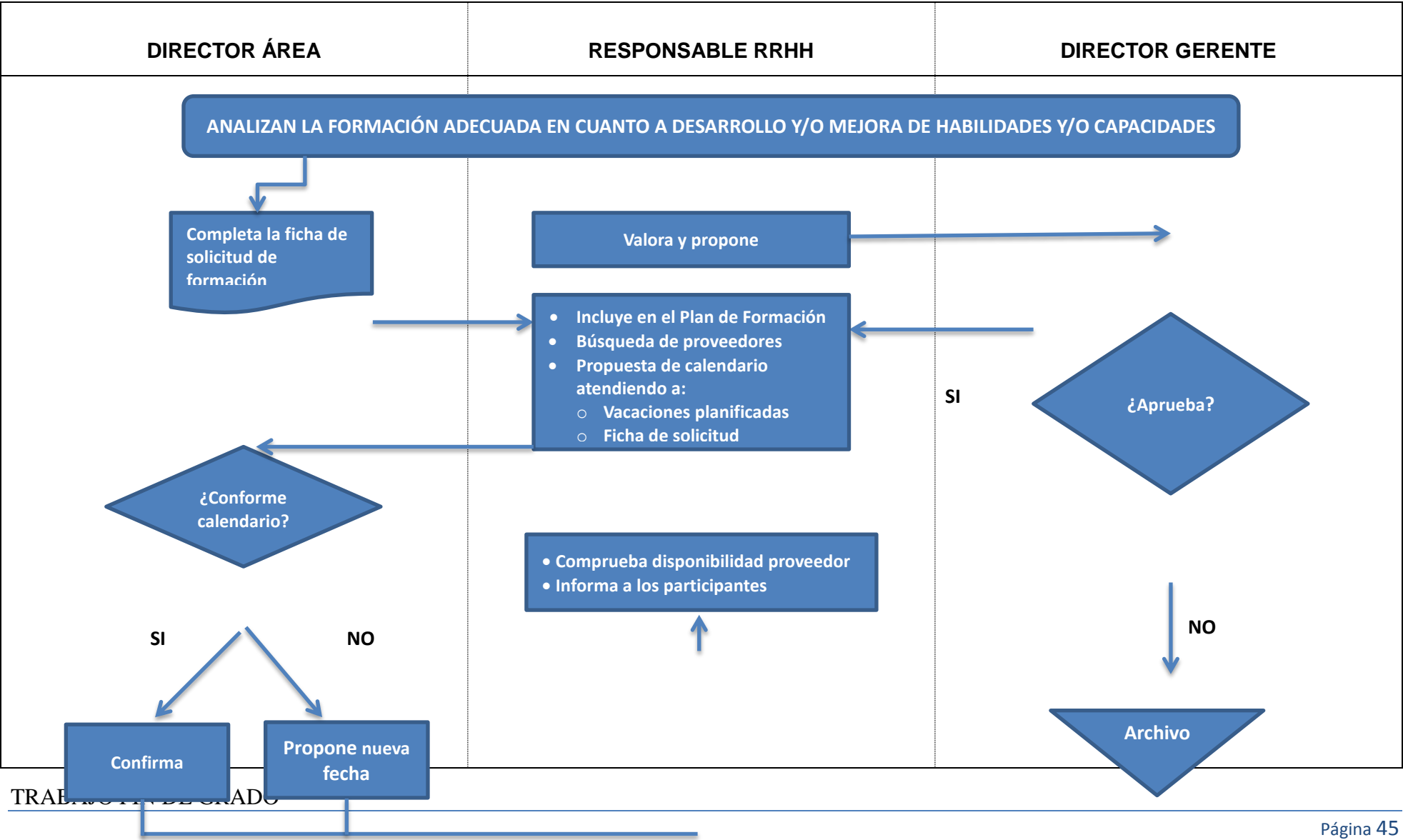


DIAGRAMA PLANIFICACIÓN FORMACIÓN



--	--	--

4. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era mostrar la importancia que tiene la formación en las empresas, y lo beneficioso que es tanto para el trabajador como para la propia empresa.

Por lo que hemos visto, podemos llegar a la conclusión de que un trabajador bien formado en su puesto de trabajo hará que esté más motivado y más preparado a la hora de desempeñar sus funciones, lo que conllevará a un mejor funcionamiento de la empresa a largo plazo. Obviamente todo los problemas que tenga una empresa no se van a solucionar con planes formativos, pero lo que sí se puede asegurar es que una buen proceso formativo será capaz de encontrar más eficientemente las necesidades de los trabajadores y poder así cubrirlas en el menor tiempo posible, dotando de un carácter más competitivo a la empresa.

A pesar de esto, hemos visto como en estos últimos años de crisis la formación interna de las empresas se ha visto reducida, así como las ayudas proporcionadas por los distintos organismos.

Habitualmente en cualquier empresa cuando se reducen los presupuestos la partida que más sufre es la de formación, algo poco entendible cuando está demostrado que una buena formación reduce costes a largo plazo en cualquier empresa, aunque quizás el problema puede ser la desconfianza, ya que muchas empresas siguen pensando que la formación, más que una inversión, es un gasto y una pérdida de tiempo; y el desconocimiento, puesto que a largo plazo como hemos demostrado en este trabajo la formación puede suponer una ventaja competitiva en el mercado

Otro problema que se puede dar, es el de la mala planificación o la mala realización del proceso, en el caso de la formación el no detectar correctamente las necesidades o el no detectarlas a tiempo supone un grave problema que se traduce en un desgaste de tiempo y de dinero. Para ello toda empresa debe tener un plan de formación lo suficientemente estructurado y teniendo bastante claro cuáles son los objetivos a lograr y que medios utilizar para ello.

En este trabajo hemos visto el plan de formación que ha llevado a cabo la empresa “AGUAS Y SERVICIOS S.A” donde se ve claramente la importancia y la gran apuesta que hace por la formación a sus trabajadores. ésta apuesta queda plasmada en los presupuestos anuales de la empresa, ya que aparte de los 5000 euros anuales del crédito bonificado recibido de la fundación tripartita, la empresa cuenta con otra partida anual de 10000 euros, agotando siempre el 100% del crédito. El objetivo de esta empresa no es solo planificar y ejecutar un plan, sino también el de

evaluar su eficacia para comprobar posibles errores.

También cabe destacar que la empresa cuenta con una fuerte estructura a la hora de realizar esta planificación, contando con la ayuda de todas las áreas de la empresa, y cuyas herramientas utilizadas vemos en los anexos de este trabajo. Descripción de puestos de trabajo, donde se define el puesto de trabajo, la formación y las experiencias, una solicitud de acción formativa, entregada por los directores de área al responsable de recursos humanos quien es el encargado de realizar una valoración previa y entregar posteriormente a dirección; el responsable de recursos humanos es el encargado de asesorar en materia de formación a directores de área y dirección. Y por último una encuesta de clima que sirve para medir el grado de interés de los trabajadores.

Para finalizar, la realización de este trabajo me ayuda a comprender que el principal problema de muchas empresas es el no saber definir un buen plan, y no tener claro los objetivos estratégicos. Tener una persona lo suficientemente capacitada para llevarlo a cabo, en este caso el responsable de recursos humanos, es imprescindible a la hora de tener éxito, puesto que va a ser él el encargado de detectar, planificar, gestionar, evaluar y asesorar a los directivos de los planes formativos que sean más acordes a los objetivos estratégicos de la empresa.

5. BIBLIOGRAFIA

ANDRÉS, M.P. (2005): *Gestión de la formación en la empresa. Pirámide, Madrid, 2º edición.*

BUCKLEY, R, Y CAPLEY, J. (1991) *La formación: teoría y práctica, Díaz de santos (1990), Madrid. (LIBRO: RECURSOS HUMANOS, JESUS ALBERTO VALERO MATAS; MIGUEL LAMOCA PEREZ)*

CHIAVENATO, I. (1992): *administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México. (LIBRO: RECURSOS HUMANOS, JESUS ALBERTO VALERO MATAS; MIGUEL LAMOCA PEREZ)*

GARCIA MOSTANZA, J; ANDRÉS REINA M, P (2008,): *integración de la gestión de la calidad y de la formación empresarial, capítulo 4*

GARCIA MOSTANZA, J; ANDRÉS REINA M, P (2008,): *integración de la gestión de la calidad y de la formación empresarial, capítulo 5,*

JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ LÓPEZ - GEMA MEDRANO BASANTA: *la formación en las organizaciones, Eudema psicología)*

LE BOTEREF, G. (1992): *Ingeniería y evaluación de la formación. Deusto, Bilbao,*

TRABAJO FIN DE GRADO

PEREDA MARTÍN, S. y BERROCAL BERROCAL, F. (2011): *Capítulo 8. Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid*

PEÑA BAZTAN, M. (1990): *dirección de personal. Organización y técnicas, hispano europea, Barcelona. (LIBRO: RECURSOS HUMANOS, JESUS ALBERTO VALERO MATAS; MIGUEL LAMOCA PEREZ)*

SOLÉ, F; MIRABET, M. (1994): *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa. La Llar del Libre, Barcelona, 1ª Edición.*

COEPA: *Diagnostico para necesidades de formación para empresas.*
<http://www.diagnosticoformacionempresas.es/>. 12 mayo 2014.

FUNDACION TRIPARTITA para la formación en el empleo: *formación de demanda 2012; datos a 27 de marzo de 2012. www.fundaciontripartita.org*

MAD COMUNICACIÓN: *el plan de formación en la empresa, guía práctica para su elaboración y desarrollo.)*

THINKING PEOPLE

https://www.thinkingpeople.es/noticias.php?subaction=showfull&id=1213611423&archive=&start_from=&ucat 5 de mayo de 2014

http://www.teinteresa.es/empleo/empresas-reducen-formacion-empleados-necesita_0_1121289486.html) 16/04/2014 - Quique Rodríguez

CCOO : (<http://www.fsc.ccoo.es/webfsc/Actualidad:Formacion:Actualidad:627735--CCORechazalosrecortesinformacionparaempleoenlaSeguridadSocial>) fecha de consulta 7 mayo 2014

TRABAJO FIN DE GRADO

SEPE:

http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/formacion/reforma_mercado_laboral/contrato_formacion_y_aprendizaje.html. (22 de mayo)

«BOE» núm. 305, de 21 de diciembre de 2013. visto 20 mayo. Disposición final segunda

ANEXO 1 DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

ÍNDICE

1. DESCRIPCIÓN
2. ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES
3. TITULACIÓN Y EXPERIENCIA
4. HERRAMIENTAS DE TRABAJO
5. FORMACIÓN INTERNA
6. ORGANIZACIÓN

7. PERSONAL QUE OCUPA EL PUESTO

Ed.	MODIFICACIÓN	FECHA
0	Puesta en marcha del sistema	15-01-2013
1	Fase I de Certificación: Especificación de requisitos exigibles para cada perfil.	09-07-2013
2	Adaptación cambios organigrama	01-10-2013
Elaborado y Revisado por:		Aprobado por:
Resp. Sistema		Director Gerente

- **DESCRIPCIÓN:**

La misión del Responsable de Recursos Humanos, PRL, Calidad y Medio Ambiente es dirigir, organizar y gestionar las áreas de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales. Su ámbito de responsabilidad incluye todo lo relacionado con la plantilla de la organización: prevención, políticas de personal, selección, desarrollo, formación, análisis de políticas retributivas, elaboración de contratos, nóminas y demás documentación.

- **ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:**

Las principales actividades y responsabilidades del puesto de **Responsable de RRHH, PRL, Calidad y Medio Ambiente** son:

- Planificación, organización y desarrollo estratégico del capital humano.
- Definir el presupuesto anual de gastos de personal y formación.
- Elaborar y actualizar las DPT's y RPT.
- Reclutar y seleccionar a los candidatos.
- Definir el plan de formación de la empresa y controlar los niveles de cumplimiento del mismo.
- Gestionar cursos de formación para los empleados.
- Estudiar y asesorar en el establecimiento de la política retributiva de la empresa.
- Desarrollar recomendaciones y procedimientos para mejorar las políticas de personal de la organización.
- Analizar el clima laboral, proponer de medidas de mejora y desarrollar estudios propuestos por el Director Gerente
- Mantener actualizada la normativa aplicable a la empresa en materia laboral y de PRL, y velar por el cumplimiento de la misma.
- Atender las consultas de los empleados en todo lo que concierne a su relación con la empresa (salarios, días de vacaciones, permisos retribuidos, etc.).
- Tramitar altas y bajas de contratos, desvinculaciones, IRPF, IT, seguros sociales, control de asistencia, nóminas y toda la documentación que genera la relación entre empresa y trabajador.
- Interlocutor de la empresa en materia laboral ante las administraciones públicas e Inspección de Trabajo.

- Velar por el cumplimiento de los requerimientos en materia de PRL.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud y las indicaciones del plan de prevención de la empresa por todos los trabajadores, subcontratas y empresas auxiliares.
- Control de gasto del departamento.
- Supervisar la aplicación del plan de prevención de la empresa.
- Revisión informes técnicos (ER, Plan de Prevención, Iluminación, etc.).
- Realización y seguimiento de la planificación anual.
- Realización de la memoria de actividades preventivas anual.
- Supervisar el cumplimiento en materia de coordinación de actividades empresariales.
- Revisiones del correcto cumplimiento en materia de seguridad y emergencias (EPI's, medios de extinción contra incendios, botiquines, etc.)
- Investigación y tramitación de accidentes en DELT@
- Realizar, como mínimo anualmente, la Identificación y Evaluación de Aspectos Medioambientales.
- Mantener el registro R.8.2 IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS LEGALES Y EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO.
- Llevar un control de los extintores mediante un registro específico para dar cumplimiento a lo establecido en la normativa vigente.
- Determinará el control operacional a realizar sobre las actividades que pueden producir un impacto significativo en el medio ambiente.
- Realizar una investigación interna y un informe de lo ocurrido tras la producción de una situación de emergencia ambiental. Así mismo se encargará del archivo de estos informes y propondrá posibles medidas a adoptar, con ayuda del Comité de Calidad y Medio Ambiente.
- Efectuar pruebas periódicas de accidentes medioambientales.
- Realización del informe de Revisión del Sistema.
- Establecimiento de los Objetivos de mejora del Sistema con los Directores de las áreas afectadas y con el Director Gerente.
- Propone al Director Gerente el plan de auditorías internas del sistema.
- Aprobación de las acciones correctivas adoptadas para hacer frente a las no conformidades detectadas.

- Realización del análisis de las reclamaciones de los clientes y determinación de las acciones de mejora en su caso junto con el Responsable de Administración y Organización..
- Realización del análisis de la evolución de los procesos y determinación de las acciones de mejora en caso de tendencias negativas.
- Tras la producción de una situación de emergencia ambiental, ésta será comunicada a la persona Responsable del Sistema. Éste, junto con los Directores de las áreas afectadas, realizará una investigación interna y un informe de lo ocurrido. Evaluarán lo ocurrido, las consecuencias y causas, así como las posibles medidas correctoras a aplicar. Para ello, se utilizan los informes de investigación.

- **HERRAMIENTAS DE TRABAJO:**

Las herramientas del Responsable de Recursos Humanos, PRL, Calidad y Medio Ambiente son:

- PVD.

- **TITULACIÓN Y EXPERIENCIA:**

Recomendable:

- Formación mínima requerida:
 - Se precisa formación universitaria de grado medio o superior, preferentemente en Ciencias del Trabajo, Relaciones Laborales, Derecho o Psicología.
 - Formación complementaria en Recursos Humanos.
 - Técnico Superior en PRL, especialidad: Seguridad e higiene industrial, Ergonomía y Psicosociología aplicada.
- Experiencia: 5 años en puestos de similares características
- Competencias asociadas: capacidad de organización, comunicación, gestión de equipos, capacidad de negociación y gestión de conflictos, empatía, flexibilidad, proactiva, resolutiva, asertividad

Exigible:

- En caso de no acreditar la titulación y experiencia recomendada, se considerará apto para la realización del trabajo, la superación del periodo de prueba.

- **FORMACIÓN INTERNA:**

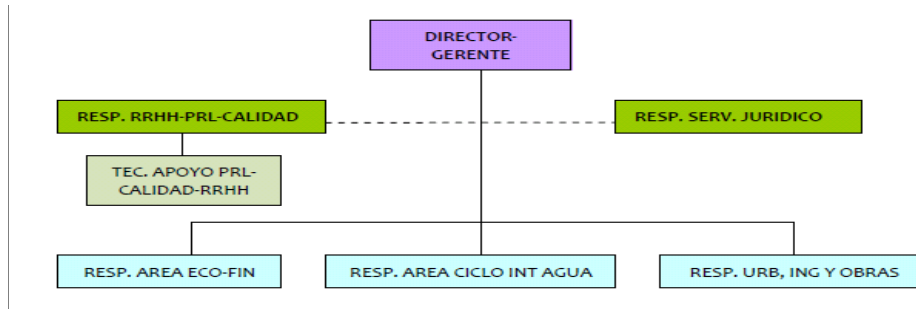
Durante la vida profesional de una persona que ocupe el puesto de **Responsable de Recursos Humanos, PRL, Calidad y Medio Ambiente** será conveniente reciclar sus conocimientos a través de cursos internos o externos a la Empresa en las siguientes áreas, además de aquellas que en su momento pueda considerar conveniente el Director General:

- Perfeccionamiento y actualización laboral.
- Técnicas de motivación

- Políticas retributivas
- Formación en A3NOM
- Formación Bonificada

- **ORGANIZACIÓN:**

Funcionalmente dependiente del Director Gerente.



- **PERSONAL QUE OCUPA EL PUESTO:**

- Ver relación de puestos de trabajo "RPT".

ANEXO 2 SOLICITUD DE ACCION FORMATIVA

TRABAJO FIN DE GRADO

SOLICITUD ACCIÓN FORMATIVA

DEPARTAMENTO QUE REALIZA LA PROPUESTA	
ACCION FORMATIVA SOLICITADA	
DESTINATARIOS	
OBJETIVO DE LA SOLICITUD	
MODALIDAD DE IMPARTICIÓN PREFERENTE	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> A distancia <input type="checkbox"/> Online <input type="checkbox"/> Mixta
ADJUNTA PROPUESTA PROGRAMA/CONTENIDO	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
TIPO DE ACCION FORMATIVA	<input type="checkbox"/> Específica para el puesto <input type="checkbox"/> General (Idiomas, informática, desarrollo habilidades, etc.)

OBSERVACIONES

FECHA SOLICITUD	

SOLICITADO	REVISADO	APROBADO
Director Área	Responsable RRHH	Director Gerente

FICHA ACCION FORMATIVA

NOMBRE A.FORMATIVA			
FECHA DE REALIZACION		HORAS DE A.F	

MODALIDAD (marcar con una x la opción que proceda)			
<input type="checkbox"/> Presencial		<input type="checkbox"/> Mixta	
<input type="checkbox"/> A distancia		<input type="checkbox"/> Teleformación	
TIPO DE ACCIÓN			
<input type="checkbox"/> Específica para el puesto		<input type="checkbox"/> General (Idiomas, informática, desarrollo habilidades, etc.)	
EMPRESA ORGANIZADORA			
BONIFICABLE			
<input type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
COSTE AF			
CRÉDITO USADO		COSTE PRIVADO	
Nº DE PARTICIPANTES			
OBJETIVO			
CONTENIDO (Adjuntar programa AF)			

--

VALORACIÓN ACCION FORMATIVA

ACCION FORMATIVA

NOMBRE AF					
FECHA INICIO AF		FECHA FIN AF		HORAS AF	

Para evaluar la calidad de las acciones formativas es necesaria su opinión como alumno/a, acerca de los distintos aspectos del curso en el que ha participado .Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para analizar la calidad de las acciones formativas

Le rogamos responda a todas las cuestiones que se plantean con el mayor grado de sinceridad posible

CUESTIONARIO

1. Valore del 1 al 10 si el CONTENIDO de la acción formativa se ajusta a las necesidades planteadas al inicio

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Valore del 1 al 10 si la METODOLOGÍA utilizada ha sido la correcta

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Valore del 1 al 10 el TUTOR/FORMADOR ha facilitado el aprendizaje de los conocimientos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Valore del 1 al 10 si el curso le ha permitido adquirir nuevas HABILIDADES/CAPACIDADES que puede aplicar al puesto de trabajo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Valore del 1 al 10 si el curso ha favorecido su DESARROLLO PERSONAL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Valore del 1 al 10 su grado de SATISFACCION GLOBAL con el curso

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

COMENTARIOS/PROPUESTAS DE MEJORA	
FECHA DE CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO	

GRACIAS POR COLABORAR

ANEXO 3 ENCUESTA DE CLIMA

El objeto de esta encuesta, es detectar aquellos problemas o carencias, con el fin de mejorar vuestra satisfacción. Por ese motivo, queremos agradecerle que dedique unos minutos a rellenar este cuestionario.

Instrucciones: Indicar la puntuación que proceda teniendo en cuenta que:

1 Significa que estoy totalmente en desacuerdo

.....

10 Significa estoy totalmente de acuerdo

COMUNICACIÓN

1.- Normalmente, como trabajador me siento libre de expresar lo que pienso.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.- A menudo, mi responsable se reúne conmigo para comentar las actuaciones que se están llevando a cabo y/o las que están previstas, que afectan al departamento.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.- Me resulta fácil comunicarme con mi responsable.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.- Normalmente, estoy al día de lo que ocurre en otros departamentos/áreas.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.- La información de interés es comunicada oportunamente.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.- Conozco el organigrama de la empresa y se a quién dirigirme para resolver un problema.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.- Existe buena comunicación interna dentro de la empresa.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MOTIVACIÓN									
8.- El trabajo que realizo me motiva.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.- Creo que puedo aportar más a mi trabajo y me gustaría hacerlo.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.- Mi responsable suele felicitar me cuando hago un buen trabajo.									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.- Considero que tengo suficiente autonomía en organizar mi trabajo.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.- Los compañeros ponen gran esfuerzo en lo que hacen.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDERAZGO									
13.- Los responsables se comportan como buenos líderes.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.- Mis aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por mi responsable.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.- Mi responsable confía en mis capacidades y fomenta la delegación de tareas.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.- Cuando el resultado de un trabajo no es el esperado, mi responsable comenta la situación de forma constructiva.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.- Los responsables supervisan adecuadamente el trabajo realizado.									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.- Percibo que mi departamento está organizado.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.-Globalmente, estoy satisfecho con mi responsable.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRESIÓN									
20.- Valora del 1 al 10 tu carga de trabajo, siendo 10 muy elevada y 0, insuficiente.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.- Los nuevos proyectos o tareas que afectan a mi departamento se planifican adecuadamente.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.- El nivel de esfuerzo exigido en el trabajo es sostenible en el tiempo.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.- Aprovecho de forma eficiente el de mi jornada laboral.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.- Se nos dota de los recursos necesarios para conseguir los objetivos que nos piden.									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.- Dispongo de toda la información necesaria para el desarrollo de mi trabajo.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.- Frecuentemente, aunque haya mucho trabajo, puedo mantener la jornada laboral.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.- El trabajo me permite conciliar mi vida personal y familiar.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FORMACIÓN									
28.- Tengo interés en mejorar mi formación dentro de la empresa.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.- Mi responsable se preocupa porque reciba una formación continua adecuada.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30.- En la planificación de las acciones formativas a desarrollar, se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.- Habitualmente, la formación se intenta planificar de acuerdo a las necesida-									

des reales del trabajo.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
32.- Me siento satisfecho con la formación recibida.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
COHESIÓN										
33.- El personal se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que se integren.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
34.- La gente se preocupa por los demás.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
35.- Me siento integrado con mis compañeros.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
36. Existe espíritu de grupo en mi área/departamento.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
37.- Existe cooperación entre los compañeros de distintos departamentos/áreas.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

38.- Valora del 1 al 10 el ambiente de trabajo que percibes, siendo 10 muy positivo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

EMPRESA

39.- Conozco los valores y objetivos de CODEUR.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

40.- Percibo que la empresa está organizada.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

41.- Me siento orgulloso de pertenecer a CODEUR.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

42.- Me gusta la imagen que proyecta la empresa al exterior.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

43.- Estoy satisfecho con la trayectoria de la empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

44.- Desde mi punto de vista, la empresa ha cambiado positivamente en este último año.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

45.- Recomendaría a otros profesionales la incorporación a la empresa.										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
COMENTARIOS ABIERTOS										
46.-¿Qué es lo que más y lo que menos te gusta de CODEUR?										
47.-¿Qué crees que mejoraría tu satisfacción en el trabajo?										
48.-¿Qué cuestiones te gustaría añadir el año que viene en esta encuesta?										

49.-Añade cualquier comentario que desees hacernos llegar y creas que pueda contribuir en la mejora de la empresa.

TU OPINIÓN ES MUY VALIOSA ¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

ANEXO 4 PLAN DE FORMACION

Ref	Nombre del curso	Personas que lo reciben	Nº personas	Forma de impartirlo	Proveedor	Horas	Coste formación bonificada	Coste formación no bonificada	Coste total	Coste unitario final	Fecha prevista	Fecha realizado	Diploma	Observaciones
1	AULA PERMANENTE		1	PRESENCIAL	INGESERMANT	8	70		70	70	ENERO	ENERO	SI	
2	TPC ALBAÑILERIA		5	PRESENCIAL	INGESERMANT	20	950		950	190	FEBRERO	FEBRERO	SI	
3	TCP ALBAÑILERIA 6H		1	PRESENCIAL	INGESERMANT	6	78		78	78	FEBRERO	FEBRERO	SI	
4	AULA PERMANENTE		1	PRESENCIAL	DEIN3	8		72	72	72	MARZO	MARZO	SI	
5	TCP ALBAÑILERIA		2	PRESENCIAL	DEIN3	20		260	260	130	MARZO	MARZO	SI	
6	TCP ALBAÑILERIA		1	PRESENCIAL	DEIN4	20		130	130	130	MAYO	MAYO	SI	
7	TCP MOVIMIENTO TIERRAS		1	PRESENCIAL	DEIN4	20		130	130	130	JUNIO	JUNIO	SI	
8	AULA PERMANENTE		2	PRESENCIAL	DEIN5	8		144	144	72	NOVIEMBRE	NOVIEMBRE	SI	
9	DIRECTIVOS		1	SEMIPRESENCIAL	FREMAP			56,42	56	56	OCTUBRE	OCTUBRE	SI	
							1.098	792	1.890					
							0	0	0					

